Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## RAPPORT ANNUEL 2002-2003

Canada

# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## RAPPORT ANNUEL 2002-2003

La Commission vous invite à lui faire part de vos commentaires au sujet de son rapport annuel.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale — région de la capitale nationale
(613) 992-9562

Internet : **www.psc-cfp.gc.ca**

Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve sur le site Web de la CFP à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca**

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2003

N° de catalogue SC1-2003

ISBN 0-662-67367-0

L'honorable Sheila Copps, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2002-2003.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Scott Serson

Le président,
Scott Serson

Nurjehan Mawani

La commissaire,
Nurjehan Mawani

## Mission de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentatif de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

## Vision de la CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

## Résultat stratégique visé par la CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, le résultat stratégique actuellement visé par la CFP consiste à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA COMMISSAIRE ..... 1

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION ..... 5

CHAPITRE 2 : ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE SANTÉ DU SYSTÈME DE DOTATION ..... 9

2.1 La compétence : valeur liée aux résultats ..... 9
2.2 L'impartialité : valeur liée aux résultats ..... 19
2.3 La représentativité : valeur liée aux résultats ..... 23
2.4 L'égalité d'accès : valeur liée aux processus ..... 32
2.5 La justice : valeur liée aux processus ..... 38
2.6 La transparence : valeur liée aux processus ..... 41
2.7 La souplesse et l'efficience : principes de gestion et de prestation des services ..... 43

CHAPITRE 3 : ASPECTS CRUCIAUX D'UN SYSTÈME DE DOTATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS ..... 51

3.1 Planification des ressources humaines ..... 52
3.2 Améliorer le recrutement et accroître l'accès grâce aux technologies ..... 55
3.3 Capacité en matière de gestion des ressources humaines ..... 61

CHAPITRE 4 : LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE — UN CONCEPT ÉVOLUTIF ..... 67

4.1 Surveillance du mérite dans le nouveau millénaire ..... 68
4.2 Innovations en matière de surveillance de la dotation ..... 69
4.3 Appels, enquêtes et mesures correctives prises par la CFP ..... 72
4.4 Renforcement des relations de la CFP avec le Parlement ..... 73
4.5 Une nouvelle politique de dotation et un nouveau cadre de surveillance ..... 74
4.6 Le rôle du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique ..... 78

CHAPITRE 5 : CONCLUSION ..... 79

ANNEXES ..... 80

Définition des valeurs et principes de dotation ..... 80
Renseignements statistiques et notes techniques ..... 81
Décrets d'exemption ..... 84
Exemptions particulières ..... 87

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE ..... 89

# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA COMMISSAIRE

**Vers un système de dotation plus moderne**

Nous sommes heureux de présenter le *Rapport annuel* de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) pour l'exercice 2002-2003. À cette occasion, nous tenons à reconnaître la précieuse collaboration qu'a apportée Michelle Chartrand, notre ancienne collègue commissaire, tout au long de la période visée par le présent rapport.

Il s'agit de notre troisième rapport présentant aux parlementaires une évaluation de la santé globale du système de dotation de la fonction publique — système fondé sur des valeurs et des principes. Pour la toute première fois, notre bilan tient compte des évaluations du rendement en dotation de l'ensemble des 72 ministères et organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le présent rapport le confirme : le système de dotation continue, de façon générale, à bien fonctionner. Tout au long des trois dernières années, la CFP a progressivement élaboré des outils de surveillance et invité les ministères et organismes à s'approprier les responsabilités en matière de dotation qui leur sont déléguées. Le présent rapport met en lumière certaines des meilleures pratiques découlant de l'expérience de délégation, qui pourront servir de points de référence dans toute la fonction publique.

Même si, en règle générale, le système de dotation fédéral fonctionne bien, notre rapport met en évidence un certain nombre de défis à relever.

***Planification des ressources humaines***

Les ministères doivent mieux planifier les ressources humaines. La CFP constate les résultats positifs que de nombreux ministères ont obtenus jusqu'à présent. Nous sommes toutefois convaincus qu'il faut intégrer davantage de leadership ciblé à un niveau stratégique, et ce, dans toute la fonction publique.

***Capacité en ressources humaines***

Il faut que les ministères augmentent leur capacité de gestion des ressources humaines pour pouvoir régir leurs activités de dotation. La CFP prend acte des efforts qui ont été déployés, mais entrevoit deux sujets de préoccupation : d'une part, la capacité actuelle des ministères et, d'autre part, l'importance accrue de cette question dans le cadre du projet de loi C-25, soit la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

*Égalité d'accès*
L'accès élargi aux emplois dans la fonction publique fédérale revêt une importance majeure pour les Canadiens et les Canadiennes de même que pour les parlementaires. Si l'on veut abandonner les zones géographiques de sélection et ainsi accroître l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique, il faudra se tourner vers la technologie. La solution technologique devra toutefois être encadrée d'une infrastructure adéquate afin de s'assurer que le recrutement électronique respecte le mérite et les valeurs de dotation qui le sous-tendent. Depuis trois ans, nous réaffectons des ressources internes et nous cherchons du financement supplémentaire pour pouvoir accélérer la mise en œuvre des solutions relatives au recrutement électronique. Lors de sa présentation du 17 juin devant le Comité sénatorial des finances étudiant le projet de loi C-25, la ministre Lucienne Robillard a précisé que seul un appui financier supplémentaire permettrait de résoudre les questions liées au recrutement électronique.

*Représentativité*
Un effectif diversifié et polyvalent est source de créativité, d'innovation et d'excellence. Dans un contexte de mondialisation, un tel effectif donne un avantage concurrentiel au Canada. Nous constatons que, même si le nombre de membres des groupes visés par l'équité en emploi recrutés dans la fonction publique a augmenté au sein des ministères, la proportion de personnes handicapées et de membres des minorités visibles nommés est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail. Des progrès ont été accomplis en la matière, mais les ministères doivent redoubler d'efforts pour atteindre, d'ici à 2005, les objectifs-repères de Faire place au changement.

*Langues officielles*
La CFP soutient l'engagement du gouvernement envers la dualité linguistique, tel que défini dans le *Plan d'action pour les langues officielles* déposé au Parlement en mars 2003. Il nous revient de contrôler l'usage qui est fait des exigences linguistiques dans le cadre des nominations et de la dotation des postes de direction au sein des ministères afin de s'assurer que sont respectés les objectifs du gouvernement en matière de langue de travail et de services au grand public.

Renforcer la surveillance dans un système de dotation plus moderne
L'intérêt renouvelé de la CFP pour la surveillance et la protection de l'intégrité du processus de nomination est d'une importance vitale à la réussite d'un système modernisé. Dans le cadre d'une telle approche, les ministères et organismes doivent s'auto-évaluer et rendre compte à la CFP. Au cours de l'année qui s'en vient, la CFP utilisera les renseignements glanés dans les rapports des ministères et organismes pour établir des objectifs-repères en ce qui touche le rendement; ces rapports ne constituent toutefois que la toute première étape.

En qualité de surveillant indépendant du mérite, nous soutiendrons les auto-évaluations des ministères et organismes en continuant de procéder à des études sur leurs activités de dotation. Grâce à de telles études, nous serons en mesure d'élaborer un processus renforcé de responsabilisation en matière de dotation qui sera en vigueur lorsque la nouvelle législation sera adoptée. Toutefois, pour créer un meilleur cadre de responsabilisation, il faudra obtenir des ressources supplémentaires nous permettant d'augmenter notre capacité de vérificateur indépendant.

De tout temps, la CFP a mis l'accent sur une approche d'apprentissage (études, sondages, interventions sur le terrain, vérifications, enquêtes) afin d'améliorer le rendement des ministères en matière de dotation. Tous les ans, nous déterminons un certain nombre de situations auxquelles il est nécessaire d'appliquer des mesures correctives pouvant aller jusqu'à la révocation de nominations ou au retrait de pouvoirs délégués. Le nouveau projet de loi octroie à la CFP des pouvoirs de vérification plus vastes, mais diminuerait notre capacité de prendre directement des mesures correctives à la suite d'une vérification des activités de dotation déléguées aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes.

### Renforcer nos relations avec le Parlement

Au cours des trois dernières années, la CFP a fait de la consolidation de ses relations avec le Parlement une de ses principales priorités. Le dépôt du projet de loi C-25 en février 2003 a mis en évidence à quel point il est important que la CFP travaille de concert avec le Parlement.

La CFP a appris par expérience qu'un dialogue véritable et suivi avec le Parlement est essentiel à l'élaboration de politiques visant à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes ainsi qu'au meilleur intérêt de la fonction publique. En qualité d'organisme parlementaire, il nous est difficile d'élaborer des politiques adéquates sans la contribution réfléchie, raisonnée et attentive du Parlement. Les débats qui ont eu lieu récemment au sujet des zones nationales de sélection, de Faire place au changement et du favoritisme bureaucratique mettent en évidence l'importance des apports parlementaires. Lorsque la possibilité de discuter de nos préoccupations avec les députés et les députées ainsi qu'avec les sénateurs et les sénatrices s'est présentée, il nous a été plus facile d'élaborer de nouvelles politiques visant à répondre à des problèmes particuliers. Nous souhaitons que, dans l'avenir, se présentent d'autres occasions de travailler ensemble de façon constructive, tout particulièrement avec les comités parlementaires.

# CHAPITRE 1 :
## INTRODUCTION

Dans son *Rapport annuel 2002-2003*, la Commission de la fonction publique (CFP) a le plaisir de faire état, une fois de plus, de la santé globale du système de dotation de la fonction publique canadienne, et ce, sous l'angle des six valeurs qui définissent le mérite (la compétence, l'impartialité, la représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence) et sous l'angle des deux principes de gestion de prestation des services (la souplesse et l'efficience)[1].

*Le mérite exige un équilibre judicieux entre l'ensemble des six valeurs et les principes de gestion qui le sous-tendent.*

Dans le but de soumettre au Parlement un portrait précis du système de dotation dans l'année précédant la mise en application prévue de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, nous avons exploité un large éventail de sources, dont le Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation rédigé par les 72 ministères/organismes fédéraux visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), ainsi que de nombreux sondages et études internes et externes, comme le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* et l'étude de la CFP intitulée *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*.

Au cours des dernières années, la CFP a invité les ministères/organismes à s'approprier le rendement en dotation qui leur a été délégué; elle a en outre élaboré des outils visant à consolider son propre rôle de surveillance. Les leçons que nous avons tirées de cette expérience, comme les pratiques exemplaires mises en lumière dans le présent rapport annuel, permettront à la CFP et aux ministères de parfaire ces outils et de continuer à instituer des façons novatrices de préserver l'intégrité du système de dotation.

[1] Les définitions des valeurs et des principes de dotation se trouvent en annexe.

En règle générale, le système de dotation continue à bien fonctionner. Toutefois, deux valeurs — la représentativité et l'égalité d'accès — exigent que nous ciblions mieux notre action et que nous redoublions de vigilance. À cette fin et en vue de bâtir l'avenir, il convient dès à présent d'aborder trois questions qui ont émergé du rapport annuel de l'année dernière : l'exploitation accrue du recrutement électronique afin d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique fédérale selon les zones nationales de sélection, l'amélioration de la planification des ressources humaines au sein des ministères/organismes, et l'accroissement de la capacité des ministères/organismes de bien gérer la dotation.

*Pour la toute première fois, le rapport annuel est fondé sur l'évaluation du rendement en dotation de l'ensemble des 72 ministères/ organismes fédéraux visés par la LEFP.*

La Commission s'engage à promouvoir le principe du mérite en ce qui touche le renouvellement du personnel, au moyen de concours individuels et de processus de sélection rigoureux, lorsque sont utilisées à cet égard des approches telles que le recours à des répertoires de préqualification et à des nominations sans concours. Afin de vérifier si le principe du mérite est respecté, nous avons demandé à tous les sous-ministres de répondre précisément à trois questions : y a-t-il du favoritisme bureaucratique dans leur ministère, leur ministère fait-il appel à la dotation temporaire, et dans quelle mesure leur ministère a-t-il consulté les agents négociateurs au sujet du Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation.

Le projet de loi C-25 (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*) oblige la Commission à réexaminer ses processus de responsabilisation afin de renforcer son obligation de rendre compte au Parlement, de même que l'obligation des ministères envers la Commission, relativement à la délégation des responsabilités en matière de dotation.

La CFP, en qualité de protecteur du mérite, verra son rôle changer. Elle ne participera plus directement au renouvellement du personnel, mais deviendra le gardien de l'intégrité d'un processus de nomination dans le cadre duquel davantage de pouvoirs seront délégués. Nous surveillerons plus étroitement les ministères/organismes auxquels seront attribués plus de responsabilités en matière d'embauche et de dotation. Nous sommes impatients de collaborer avec eux afin de bâtir un cadre de politiques, de délégation et de responsabilisation adéquat.

## Organisation du rapport

Les trois prochains chapitres de ce rapport annuel traitent des enjeux, des défis et du rôle en mutation de la CFP.

- **Chapitre 2 : Évaluation de l'état de santé du système de dotation**

  Dans ce chapitre, la Commission évalue l'état de santé global du système de dotation sous l'angle des six valeurs qui définissent le mérite et des deux principes de gestion et de prestation des services. Chaque partie traite des aspects qui, selon la Commission, soutiennent ou entravent l'efficacité du système de dotation. Des « bilans de santé » résument le rendement en dotation pour chaque valeur et chaque principe.

- **Chapitre 3 : Aspects cruciaux d'un système de dotation axé sur les résultats**

  Ce chapitre porte sur les trois aspects cruciaux qui, selon la Commission, sont essentiels à l'efficacité du système de dotation, soit la planification des ressources humaines, le recrutement électronique et la capacité en matière de gestion des ressources humaines. Il décrit les progrès accomplis et les défis qu'il reste à relever dans chacun de ces domaines.

- **Chapitre 4 : La protection de la dotation et du mérite — un concept évolutif**

  Ce chapitre examine le rôle de surveillance qu'a joué la Commission tout au long du dernier exercice et il se tourne aussi vers l'avenir. Les innovations dans les domaines de la délégation des pouvoirs et du système de responsabilisation en dotation y sont mises en lumière, de même que les nouveaux outils de surveillance et les leçons que nous avons tirées, autant d'éléments qui jettent les bases du nouveau rôle de la CFP.

*La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme qui exécute des activités courantes.*

*La Commission est composée de trois commissaires qui décident des politiques.*

*Le président est un des trois commissaires et fait office de premier dirigeant de la CFP.*

Par le passé, on trouvait dans le rapport annuel des statistiques détaillées sur le rendement du système de dotation de l'exercice précédent. Cette année, afin de faciliter la lecture du rapport, les graphiques statistiques sont intégrés au texte, et des renseignements supplémentaires sont accessibles par Internet à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm**.

La CFP offre un certain nombre de programmes et de services. Le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) fait état des réalisations accomplies et des résultats obtenus par la CFP. Il est possible de consulter le rapport annuel et le rapport sur le rendement de la CFP à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/ref-pub_f.htm**.

# CHAPITRE 2 :
## ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE SANTÉ DU SYSTÈME DE DOTATION

Ce chapitre propose une évaluation globale visant à établir dans quelle mesure les principes et les valeurs qui définissent le mérite sont respectés. À cette fin sont présentés des études de cas et des exemples provenant de divers ministères/organismes qui mettent de l'avant des façons novatrices et créatives de préserver le système du mérite et de le rendre plus efficace et plus efficient.

La Commission se fonde sur les évaluations du rendement en dotation de l'ensemble des 72 ministères/organismes visés et sur des outils et sources clés de la CFP pour conclure que le système de dotation de la fonction publique fonctionne relativement bien. Il convient toutefois de redoubler de vigilance relativement à deux valeurs : la représentativité et l'égalité d'accès.

### 2.1 La compétence : valeur liée aux résultats

**Compétence :** *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission concluait que les gestionnaires nomment du personnel compétent, mais qu'il restait à remédier aux pratiques liées à l'embauche de personnel occasionnel et à court terme. La Commission était persuadée que tous les ministères/organismes devaient accorder davantage d'importance à la planification à long terme des ressources humaines afin d'éviter que les gestionnaires continuent à mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche, à durée indéterminée, des personnes compétentes dont la fonction publique a besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

| « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA COMPÉTENCE |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ La Commission est convaincue que les gestionnaires nomment du personnel compétent à l'interne et à l'externe. |
| TENDANCES |
| ▪ La plupart des ministères/organismes se mobilisent pour établir un lien entre leurs opérations et les stratégies en matière de ressources humaines, mais l'intégration complète n'est pas encore réalisée.<br>▪ Le deuxième *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* établit que le personnel de la fonction publique perçoit qu'il y a eu une amélioration globale relativement à la compétence des personnes qui sont embauchées. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ La CFP s'inquiète du fait que, sans une planification des ressources humaines, les gestionnaires continueront à favoriser l'embauche de personnel temporaire, et ce, au détriment de la compétence. Des efforts de planification sont déployés, mais les progrès sont trop lents. |

*De nombreux ministères/organismes considèrent à présent la dotation comme un processus organisationnel qui a une incidence sur leur rendement global.*

### 2.1.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Lorsque la Commission a dépouillé les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation, elle s'est rendu compte que, dans l'ensemble, les ministères/organismes ne considèrent plus la dotation simplement comme une série de transactions individuelles. Ils la considèrent plutôt comme un processus organisationnel auquel les cadres de direction doivent donner une orientation. Cette orientation doit être assortie de conseils, de planification et d'une infrastructure efficaces, et elle aura une incidence sur le rendement global du ministère/organisme de même que sur la satisfaction de la clientèle.

Dans le cadre de ce processus, de nombreux ministères/organismes se penchent activement sur les questions d'ordre démographique et sur la planification de la relève. Par exemple, certains ministères/organismes ainsi que certaines collectivités fonctionnelles (c'est-à-dire des groupes composés de personnes possédant des habiletés fonctionnelles, comme les personnes appartenant à la collectivité des finances) ont contribué à élaborer des plans de ressources humaines régionaux exhaustifs englobant le perfectionnement, la formation et la participation des cadres de direction et des cadres intermédiaires à la planification de la relève. Cette pratique n'a toutefois pas cours partout. En effet, certains ministères/organismes n'ont pas pris l'habitude d'établir des plans de ressources humaines, et la planification et le recrutement prévisionnels ne constituent pas des pratiques répandues.

BON EXEMPLE

- **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** : une initiative ciblée de recrutement de traducteurs et traductrices inclut la planification de la relève et le rajeunissement du personnel.

La plupart des ministères/organismes ont essayé d'arrimer leur stratégie de ressources humaines et leurs opérations, mais ne sont pas encore parvenus à les intégrer complètement. Nous constatons toutefois des tendances positives :

- de nombreux ministères/organismes ont réussi à établir un lien entre leurs activités, orientations générales en matière de gestion des ressources humaines, stratégies de dotation et d'équité en emploi, besoins et investissements en matière d'apprentissage et leurs politiques et pratiques;
- plusieurs ministères/organismes dont le personnel est vieillissant ont mis sur pied des programmes de mentorat visant à transmettre des connaissances, à développer les compétences nécessaires et à améliorer le rendement du personnel.

Les ministères et les organismes tendent à s'assurer que les gestionnaires exerçant les pouvoirs subdélégués en matière de dotation possèdent toute l'expertise nécessaire. À cette fin sont utilisés des moyens informels (comme des indicateurs de rendement dans les plans de développement de carrière) et des exigences strictes (comme l'accréditation obligatoire). En ce qui concerne les ministères/organismes au sein desquels les pouvoirs subdélégués ne sont pas officiellement transmis aux gestionnaires, les résultats révèlent que ces derniers travaillent en étroite collaboration avec les conseillers et conseillères en ressources humaines.

### ÉTUDE DE CAS

*À Santé Canada, l'atelier sur les valeurs en dotation de la CFP est maintenant offert à tous les gestionnaires, superviseurs et superviseures. Avant que l'administrateur général ne leur délègue des pouvoirs, ces derniers doivent suivre une formation obligatoire portant sur la délégation en matière de dotation et la sélection impartiale, à la suite de laquelle les gestionnaires travaillent en étroite collaboration avec des conseillères et conseillers en ressources humaines accrédités en ce qui a trait à tous les processus de dotation. Des renseignements sur la gestion des ressources humaines sont accessibles sur le site intranet du Ministère. Santé Canada a élaboré un programme d'accréditation en dotation à l'intention de toutes les personnes qui conseillent les gestionnaires et leur offrent des services en matière de dotation. Ce programme a obtenu une vaste audience au sein de toute la fonction publique.*

Selon les rapports des ministères/organismes, un grand nombre d'entre eux ont recours aux profils de compétences (documents décrivant les habiletés techniques et les qualités comportementales qu'il est nécessaire de posséder pour un emploi ou une classe d'emplois), tandis que d'autres prévoient les utiliser ou en sont à l'étape de l'élaboration. En 2001-2002, 37 des 72 ministères/organismes visés ont profité de concours à grande échelle en nombre sans cesse croissant pour lesquels sont exigées des compétences génériques. De tels processus polyvalents permettent aux gestionnaires non seulement de réduire les efforts consacrés à la dotation, mais aussi d'avoir accès à des bassins de candidates et de candidats qualifiés pour satisfaire les besoins actuels et futurs. Ce sont les grands ministères/organismes, au sein desquels il y a de nombreux postes clés et dont le volume annuel de nominations est important, qui profitent le plus des approches de dotation génériques.

BONS EXEMPLES

- **Office national de l'énergie** : les gestionnaires se servent des profils de compétences pour évaluer le personnel actuel et potentiel en fonction des exigences des postes.

- **Développement des ressources humaines Canada** : la gestion axée sur les compétences fait à présent partie intégrante de la culture de ce ministère, qui a élaboré des profils de compétences pour plus de 12 000 employées et employés à des fins de dotation, d'apprentissage, de perfectionnement et de gestion du rendement. Les énoncés de qualités génériques sont utilisés pour pourvoir à des postes similaires. Les programmes d'apprentissage ou de formation professionnelle destinés à quatre groupes professionnels clés constituent en outre les assises de stratégies générales en matière de renouvellement et de gestion des collectivités.

- **Santé Canada** : ce ministère a recours, aussi bien pour des concours internes que des concours externes, à un processus de sélection polyvalent auquel participent plusieurs régions qui conçoivent des profils de compétences pour des postes clés de professionnels.

- **Bureau du Conseil privé** : le programme de recrutement ciblé — projet pilote de deux ans — a été conçu pour recruter des Canadiens et des Canadiennes étudiant à l'étranger dans des établissements reconnus à l'échelle internationale, et ce, dans le but de les inviter à faire partie de la nouvelle génération de leaders de la fonction publique. À cette fin, la Commission a délégué au Bureau du Conseil privé (BCP) les pouvoirs de recruter, sans concours, des Canadiens et des Canadiennes très prometteurs et étudiant à l'étranger. La CFP a également mis sur pied un répertoire particulier dans lequel ne figurent que les candidates et les candidats ayant passé une entrevue avec le BCP.

### 2.1.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Depuis plusieurs années, la Commission préconise le recours aux approches génériques en matière de dotation, comme les profils de compétences et la gestion des collectivités. Grâce à de telles approches, les ministères/organismes qui emploient un grand nombre de personnes dans un même groupe professionnel sont en mesure de réaliser des « économies d'échelle », tout seuls ou en collaboration avec d'autres ministères. À l'échelle de la fonction publique, plusieurs groupes professionnels sont déjà gérés comme des collectivités dans le but de renforcer certaines habiletés particulières ainsi que les capacités, et de partager le perfectionnement professionnel. Certains ministères/organismes ont accepté la responsabilité de gérer des collectivités fonctionnelles.

La CFP a apporté aux ministères/organismes le soutien nécessaire pour renforcer leur capacité d'analyse et de planification des ressources humaines, sous forme d'outils tels que :

- la modélisation démographique;
- des études traitant du personnel;
- des recherches portant sur les ressources humaines;
- de la formation dans les domaines de l'analyse et de la modélisation.

La formation dans les domaines de l'analyse et de la modélisation en particulier a non seulement contribué à améliorer la capacité des ministères/organismes de gérer leurs ressources humaines, mais aussi stimulé la collaboration et le partage des connaissances au sein de la collectivité des ressources humaines (se reporter au chapitre 3 pour des données supplémentaires concernant la nécessité de planifier les ressources humaines à long terme).

Les séances d'information sur les ressources humaines que nous avons organisées, appelées *Ateliers futés* et *Ateliers futés Plus*, ont permis aux conseillères et aux conseillers en ressources humaines d'obtenir des éclaircissements relativement aux scénarios en la matière, et aux personnes engagées dans le programme d'accréditation en dotation d'obtenir de l'aide. De plus, à l'occasion de la Conférence nationale sur le renouvellement du personnel, organisée en juin 2002 par la CFP en collaboration avec d'autres ministères/organismes, 800 participantes et participants de partout au pays se sont réunis pour élaborer des nouveaux systèmes visant le renouvellement du personnel.

La CFP a en outre mis sur pied des instruments d'information et de marketing en matière de recrutement et de dotation, comme le *Guide sur la délégation des pouvoirs de dotation*. Ces instruments ont aidé les ministères/organismes à mieux comprendre les processus de sélection et de recrutement et à mettre à profit les pouvoirs délégués qui leur sont attribués.

*En 2002-2003, les programmes de perfectionnement professionnel de la CFP ont permis aux spécialistes des ressources humaines d'accroître leurs connaissances et de parfaire leurs habiletés.*

En 2002-2003, la CFP a encouragé, entre autres bonnes pratiques de planification des ressources humaines, l'utilisation de répertoires de candidates et de candidats qualifiés afin d'accélérer la dotation et d'en améliorer l'efficacité. Il s'agit de répertoires des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, de collectivités fonctionnelles et de groupes de soutien administratif.

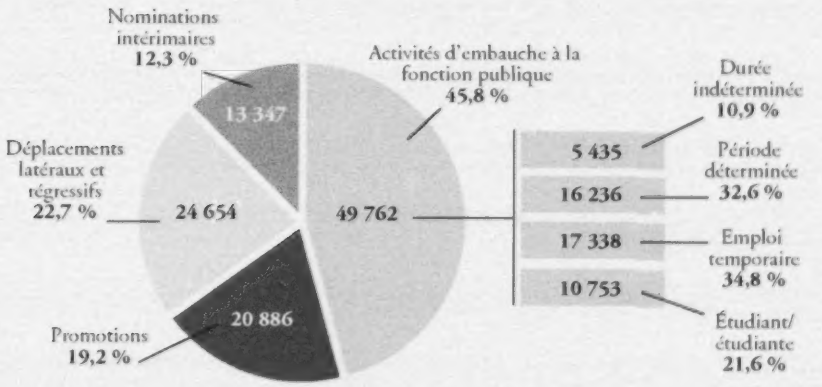
La possibilité que l'embauche à court terme puisse nuire à la compétence a incité la Commission à ramener à trois ans, au lieu des cinq ans prévus à l'alinéa 5(2)*c*) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le seuil de la nomination pour une période indéterminée des personnes occupant un poste de durée déterminée, conformément à la *Politique sur l'emploi pour une durée déterminée* du Conseil du Trésor. D'ici à avril 2004, tous les ministères/organismes auront adopté ce nouveau seuil. La Commission est également à envisager un processus simplifié de renomination du personnel embauché pour une durée déterminée, en réaction à l'étude menée conjointement par le Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique du Canada (CT/AFPC), à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et à la nécessité de réduire la charge de travail associée à la dotation.

## 2.1.3 Recherches et données justificatives

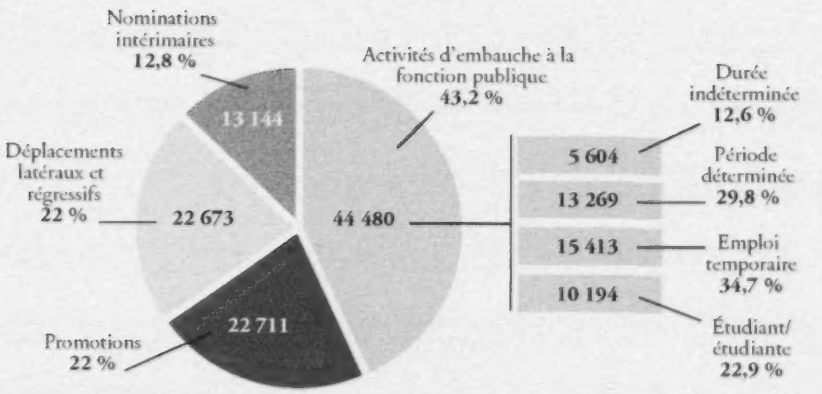
Selon les recherches que nous avons effectuées, les tendances générales en matière d'embauche et de dotation se maintiennent à la hausse, comme le démontrent les graphiques ci-dessous.

**Tendances générales en matière d'embauche et de dotation***

**2001-2002**




**2002-2003**

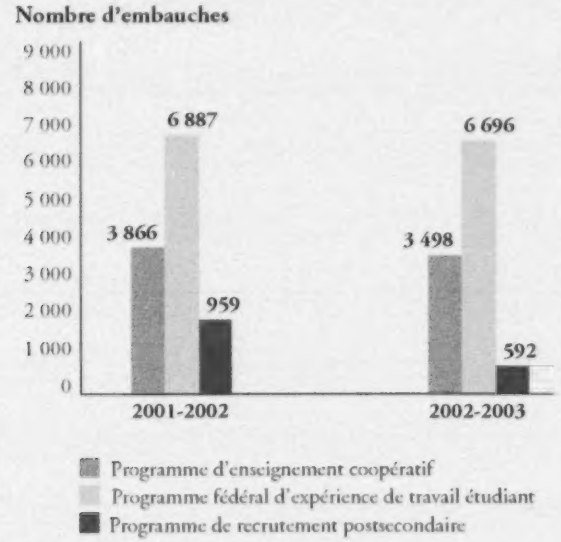



* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

Les activités d'embauche globales ont diminué par rapport à 2001-2002, de même que les nominations à durée déterminée. Par contre, on constate une augmentation des nominations à durée indéterminée.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les répertoires du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ), du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme de recrutement postsecondaire (RP) ont servi d'outils de recrutement, tout comme le programme d'intégration des étudiants et étudiantes qui permet aux ministères/organismes d'embaucher les étudiants et les étudiantes qui ont démontré, dans le cadre d'un emploi temporaire à la fonction publique, que leurs connaissances et leurs compétences constitueraient une contribution positive à la fonction publique.

**Activités liées à l'embauche de jeunes recrues au moyen des répertoires de la fonction publique***




* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

**La relève des cadres de direction**

La dotation et l'embauche subissent l'influence des tendances sociétales. Le recensement de 2001 a confirmé que la société canadienne est en pleine mutation — la population vieillit, en particulier la population apte au travail. L'effectif de la fonction publique est plus âgé que la moyenne générale des personnes sur le marché du travail, ce qui soulève une question de taille : les rangs des cadres intermédiaires sont-ils assez fournis pour assurer le remplacement des cadres de direction qui prendront leur retraite dans quelques années? En 2002, la CFP a procédé à une étude intitulée *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* qui a annoncé des résultats positifs et servi quelques mises en garde :

*Les membres des minorités visibles offrent un potentiel accru à long terme pour la relève des cadres de direction, car ils sont plus susceptibles que les fonctionnaires n'appartenant pas à de tels groupes de se trouver à plus de 10 ans de la retraite (71 p. 100 contre 59 p. 100).*

- dans l'ensemble, il y aura assez de candidates et de candidats pour garnir les rangs de la direction si l'on investit suffisamment dans la planification et le perfectionnement des principaux groupes de relève;
- les personnes que la fonction publique attire au niveau d'entrée EX font preuve d'un intérêt manifeste, d'engagement et de capacité. Cette remarque vaut tout particulièrement pour les femmes et les membres des minorités visibles par rapport à l'ensemble des groupes de relève. Le rapport souligne toutefois le manque de connaissance de la seconde langue officielle, de compétences en leadership et d'expérience de travail au niveau des politiques ainsi que le besoin d'y remédier;
- les membres des minorités visibles ne jouissent pas d'une représentation adéquate au sein des groupes de relève de la collectivité des EX.

Ces résultats, de même que les objectifs définis dans l'initiative Faire place au changement, confirment qu'il faut continuer à recruter et à bâtir un effectif représentatif.

*En règle générale, le personnel et les gestionnaires estiment que ces derniers embauchent des personnes capables de faire le travail.*

**Des fonctionnaires compétents grâce à des processus de sélection justes**

La compétence et la justice sont indissociables des questions liées à la relève. Les résultats de l'*Étude thématique sur les valeurs en dotation; Compétence et justice* 2001-2002 de la CFP ont démontré que les ministères/organismes sont conscients de l'importance de ces valeurs et qu'ils essaient de trouver des moyens d'améliorer leurs approches en matière de dotation. Il est intéressant de noter que de nombreux gestionnaires accordent plus d'importance à la compétence et à l'efficience qu'à la justice, alors que les agents négociateurs mettent l'accent sur la justice. La plupart des gestionnaires étaient très satisfaits de la qualité des personnes qu'ils ou elles avaient embauchées.

*Le rapport annuel de l'année dernière a clairement établi que la dotation temporaire et à court terme met en danger la compétence. En 2002-2003, tout comme en 2001-2002, environ les deux tiers des personnes qui ont été embauchées pour une période indéterminée l'avaient d'abord été pour une période déterminée. Même si les gestionnaires ont probablement des raisons légitimes d'embaucher du personnel pour une durée déterminée, on peut se poser la question suivante : embauche-t-on parfois du personnel pour une durée déterminée alors qu'il faudrait l'embaucher pour une période indéterminée?*

L'étude a également révélé que même si les membres du personnel sont conscients que les pratiques actuelles peuvent menacer la compétence et la justice, la plupart d'entre eux se disaient confiants que ces valeurs sont appliquées dans leur milieu de travail, ce que confirme le deuxième *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*. Selon ce sondage, la plupart des fonctionnaires estiment que les gestionnaires au sein de leur unité embauchent des personnes capables de faire le travail (78 p. 100) et que le « processus de sélection est équitable » (65 p. 100).

Au printemps 2002, la Direction de la recherche de la CFP a réalisé — de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique du Canada — le *Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale*. Ce sondage a révélé que les gestionnaires nomment des employées et employés pour une durée déterminée, reconduisent ces nominations et/ou ne leur offrent pas de poste permanent pour les trois raisons suivantes : besoins opérationnels à court terme, remplacement de personnel temporairement absent, et financement manquant ou instable. L'aspect pratique et la rapidité du processus constituent des éléments qui favorisent l'embauche pour une durée déterminée. Les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation ont confirmé ces résultats.

## 2.2 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

**Impartialité** : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission était parvenue à la conclusion que le favoritisme politique ne constituait pas une cause majeure de préoccupation. Nous avons malgré tout invité les administrateurs généraux et les chefs d'organisme à prendre des mesures ciblées, notamment en vue de rendre les processus de dotation plus transparents, afin d'éviter toute perception de favoritisme bureaucratique. Nous avons demandé aux ministères/organismes de faire état des progrès qu'ils ont accomplis cette année.

| « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE L'IMPARTIALITÉ |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ La Commission persiste à croire que le favoritisme politique ne constitue pas un problème, mais qu'il faut arriver à mieux faire comprendre en quoi consiste le favoritisme bureaucratique. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ Bien que de nombreux ministères/organismes aient pris des mesures visant à garantir l'impartialité du système de dotation, le degré de compréhension de ce qu'est le favoritisme bureaucratique ne nous satisfait pas. Dans le but de remédier à ce problème, la Commission entreprendra, en 2003-2004, une étude spécifique visant à examiner les pratiques qui y sont associées. |

Les nominations faites sans concours comportent davantage de risques liés au favoritisme bureaucratique que celles faites par voie de concours. En effet, les processus s'y rattachant sont moins transparents que les concours. Ce ne sont pas tous les gestionnaires qui comprennent clairement la nature d'un tel risque.

### 2.2.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Selon les rapports des ministères/organismes, moins de la moitié d'entre eux (35 sur 72) ont recours à la dotation temporaire de façon substantielle. Les rapports révèlent également que, dans la plupart des cas, les personnes qui sont d'abord embauchées temporairement ou pour une durée déterminée le sont à la suite de concours externes plutôt que par voie de recrutement sans concours.

Lorsque le recrutement a lieu sans concours, les ministères/organismes mettent en place des mesures de protection. Par exemple, les gestionnaires responsables de l'embauche produisent une justification, la CFP est consultée, il faut suivre les lignes directrices ou la haute direction doit donner son accord.

**BONS EXEMPLES**

- **Citoyenneté et Immigration Canada :** ce ministère a instauré une politique relative à l'embauche de membres de la famille ou d'amis et amies.
- **Le Greffe de la Cour canadienne de l'impôt :** ce ministère a mis en place une politique interdisant l'embauche de membres de la famille dans les cas de dotation auxquels le mérite ne s'applique pas, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — comme l'emploi temporaire, les mutations, les détachements et les affectations.

Outre les mesures de protection, notons le recours à :

- *de la formation (souvent obligatoire).* Quatre-vingts pour cent des 72 ministères/organismes, soit 57 d'entre eux, ont offert de la formation dans le but de faire connaître l'importance de l'impartialité à leurs gestionnaires et à leur personnel. Grâce à une telle formation, les personnes qui exercent les pouvoirs de dotation subdélégués dans 42 ministères/organismes (60 p. 100) sont particulièrement conscientes de l'importance que revêt l'impartialité;
- *des engagements officiels.* Afin de garantir l'impartialité, 69 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 50 d'entre eux, font signer un engagement officiel aux personnes participant à des comités d'embauche, leur demandant ainsi d'attester que le processus de nomination est mené avec impartialité;
- *des mécanismes de contrôle appropriés.* Quatre-vingt-seize pour cent des administrateurs généraux, soit 69 sur 72, ont certifié que des mécanismes de contrôle visant à garantir l'impartialité du processus de dotation ont été instaurés. La Commission rencontre les trois autres ministères pour examiner des solutions;
- *des rappels annuels à l'intention du personnel relativement aux activités politiques en milieu de travail et aux conflits d'intérêts.* Cette mesure a été adoptée par 52,8 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 38 d'entre eux. Certains ont implanté d'autres méthodes pour faciliter l'accès à de l'information sur ce sujet, comme des sites Web et des sites intranet, des séances de formation, des réunions du personnel, des comités consultatifs et des bureaux d'éthique;
- *des déclarations concernant le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.* Les lettres d'offre de 86 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 57 d'entre eux, sont accompagnées d'une telle déclaration.

### 2.2.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Jusqu'à présent, la CFP a conservé en grande partie les pouvoirs de nomination sans concours, et ce, en raison des risques qu'un tel processus comporte relativement aux valeurs de dotation. Les nominations sans concours n'en demeurent pas moins une réalité et leur nombre pourrait augmenter à l'avenir. Dans le but de préserver une approche uniforme axée sur les valeurs, la CFP a abordé la question sous un autre angle.

*La Commission est d'avis que le recrutement externe par voie de concours devrait constituer la norme, et le recrutement externe sans concours, l'exception. Dans certains cas, il faudrait justifier le recours à cette dernière méthode.*

En 2002-2003, dans le cadre d'un projet pilote, la Commission a délégué à sept ministères les pouvoirs de nommer « sans concours » du personnel de l'extérieur de la fonction publique, dans un double but :

- évaluer la faisabilité de cette méthode et la mesure dans laquelle elle permet aux ministères de combler leurs besoins en dotation;
- trouver le juste équilibre entre une certaine souplesse en matière de dotation et la préservation du mérite.

C'est à la suite de l'évaluation finale du projet pilote susmentionné, prévue en mars 2004, que la Commission rendra une décision visant à déterminer s'il y a lieu de déléguer de tels pouvoirs à plus grande échelle — et le cas échéant, à quelles conditions. En attendant, la CFP a expliqué à son personnel de première ligne les critères acceptables selon lesquels doivent être approuvées les nominations sans concours.

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) est conçu de façon à jumeler au hasard des étudiants et étudiantes avec des demandes de présentations. Ce jumelage a lieu au moyen d'une recherche informatisée dans des répertoires, selon des paramètres comme le domaine d'études, la formation et les habiletés que les gestionnaires souhaitent trouver. À l'automne 2002, la CFP a obtenu des commentaires portant sur des allégations de préjumelage entre des gestionnaires et des étudiants ou étudiantes pour pourvoir des postes du PFETÉ — situation qui pourrait sérieusement nuire au mérite. La CFP a donc procédé à une vérification spéciale visant à déterminer dans quelle mesure il y a eu des irrégularités lors de l'embauche d'étudiants et d'étudiantes dans le cadre du PFETÉ, et ce, pour les trois motifs suivants : la question incombe clairement au rôle de surveillance stratégique de la Commission; le PFETÉ n'avait pas été réévalué depuis 1996; et le lancement de la campagne 2002-2003 du PFETÉ était imminent.

Notre vérification a révélé qu'il s'agit d'un programme solide grâce auquel des milliers d'étudiants et d'étudiantes trouvent un emploi. Les processus qui y sont liés en respectent le but de même que les valeurs de dotation. La vérification a toutefois également mis en lumière dans l'échantillon utilisé un pourcentage élevé de cas douteux (19 p. 100) dans lesquels les gestionnaires contournaient les mesures de protection et engageaient des personnes de leur connaissance. La possibilité de pouvoir faire appel aux mêmes étudiants et étudiantes une autre année, et de pouvoir ensuite les intégrer dans des postes de durée déterminée ou indéterminée, amplifie les risques que pose le préjumelage.

La CFP ne ménage aucun effort pour garantir l'intégrité du programme. Un plan global est mis en place à l'échelle du pays pour :

- mieux faire comprendre les objectifs et les procédures du programme;
- améliorer les mesures de protection systémiques des demandes de présentations et des processus de jumelage;
- renforcer le rôle de surveillance du personnel de première ligne de la CFP.

La CFP a assuré le suivi auprès des ministères/organismes ayant fait partie de l'échantillon afin que soient prises les mesures correctives adéquates. Nous avons en outre demandé à tous les ministères/organismes de réévaluer leurs modèles de subdélégation des pouvoirs concernant les nominations dans le cadre du PFETÉ et d'expliquer, dans leur Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation, les mesures qu'ils ont prises relativement aux nominations initiales effectuées en vertu de ce programme et à l'intégration subséquente des étudiants et des étudiantes.

## 2.3 La représentativité : valeur liée aux résultats

**Représentativité** : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail canadien.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission a constaté que les quatre groupes visés par l'équité en emploi (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles) étaient globalement mieux représentés qu'auparavant. Toutefois, les membres des minorités visibles étaient toujours sous-représentés par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail. La Commission a en outre constaté que les méthodes de recrutement qui étaient alors utilisées empêchaient le gouvernement canadien d'atteindre le but qu'il s'est fixé, soit une fonction publique complètement représentative. La Commission a donc invité tous les gestionnaires à multiplier les efforts en ce sens.

## « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA REPRÉSENTATIVITÉ

### DANS L'ENSEMBLE

- La fonction publique est de plus en plus représentative du marché du travail canadien.
- Les programmes de recrutement ciblés, partagés par plusieurs ministères/organismes, constituent des moyens plus efficaces que la dotation individuelle pour atteindre les objectifs en matière de représentation parce qu'ils permettent aux petits ministères d'avoir accès à un plus vaste bassin de candidats et de candidates.

### TENDANCE

- Les rapports ministériels révèlent nettement que, dans de nombreux ministères/organismes, l'intégration stratégique de l'équité en matière d'emploi et des stratégies globales de recrutement aux concours est devenue la norme.

### PRÉOCCUPATIONS

- Pour la troisième année consécutive, le fait que le taux de recrutement des personnes handicapées est inférieur à leur représentation sur le marché du travail constitue un sujet de vive inquiétude.
- Le faible taux de représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe EX constitue également un sujet de vive inquiétude.
- Afin d'atteindre les objectifs de représentation et de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique énoncés dans Faire place au changement, les ministères devront entreprendre des actions plus concertées, surtout en ce qui touche les postes de direction.

### Extrait du discours du Trône de 2002

*« Attirer talents et investissements. L'une des plus grandes forces du Canada, qui lui confère un avantage unique en cette ère de mondialisation, est sa capacité d'accueillir des immigrants venus des quatre coins du monde. Les conséquences démographiques du vieillissement de la population et d'un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre donnent encore plus de poids à cet avantage. Le gouvernement travaillera avec ses partenaires pour éliminer les obstacles. Il fera également du Canada une destination de choix pour les étudiants étrangers talentueux et les travailleurs qualifiés, et permettre que leurs voix diverses se fassent entendre. C'est ainsi que sera façonné le Canada que l'on veut. »*

## 2.3.1 Mesures prises par les ministères/organismes

Dans de nombreux ministères/organismes, l'intégration stratégique de l'équité en matière d'emploi (ÉE) aux stratégies globales de recrutement et aux concours est devenue la norme.

Les ministères/organismes ont mis en branle une gamme d'initiatives visant à remédier à la sous-représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En voici quelques-unes :

- la création de plans globaux en matière d'ÉE comprenant des stratégies de recrutement et de maintien en poste à court et à long terme pour tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- des engagements en matière d'ÉE dans les ententes de rendement de tous les cadres de direction;
- le recours à des concours publics et au site Internet de recrutement de la CFP **emplois.gc.ca** pour accéder à d'importants répertoires de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- l'utilisation de programmes d'ÉE, de programmes de recrutement dans lesquels sont intégrés des éléments visant l'ÉE (comme le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Recrutement postsecondaire (RP), de mécanismes d'intégration des étudiants et des étudiantes et du programme COOP;
- de la formation offerte aux gestionnaires et au personnel relativement à la diversité et à l'ÉE afin de les sensibiliser aux obstacles que doivent surmonter les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;

- la promotion de l'ÉE dans l'ensemble de l'organisation au moyen d'intranet et d'autres médias électroniques;
- des campagnes d'auto-identification (les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont encouragés à s'identifier comme tels).

*L'engagement des ministères/organismes envers une meilleure représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est d'une importance capitale.*

Soixante-huit pour cent des 72 organismes ayant produit un Rapport sur la responsabilisation en matière de dotation, soit 49 d'entre eux, y ont inclus une analyse démographique et une analyse de l'effectif. Les autres ne l'ont pas fait parce qu'ils sont trop petits. Le tableau ci-dessous illustre la mesure dans laquelle, en 2001-2002, les ministères/organismes ont réussi à atteindre ou à dépasser la disponibilité sur le marché du travail en ce qui touche la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

| | |
|---|---|
| Tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi | 14 ministères sur 49 (28,6 %) |
| Les femmes | 43 ministères sur 49 (87,8 %) |
| Les Autochtones | 45 ministères sur 49 (91,8 %) |
| Les personnes handicapées | 32 ministères sur 49 (65,3 %) |
| Les membres des minorités visibles | 22 ministères sur 49 (44,9 %) |

### 2.3.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Faire place au changement (le rapport Perinbam) constitue le plan d'action gouvernemental issu du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Les ministères/organismes se rapprochent régulièrement des objectifs-repères de Faire place au changement.

En 2002-2003, la CFP a adopté une approche visant à intégrer l'équité en matière d'emploi aux activités et aux services réguliers de recrutement et de dotation qu'elle assure aux ministères/organismes clients, et ce, afin de s'acquitter des obligations d'employeur qu'elle partage avec le Conseil du Trésor (CT) conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉE) et à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), et de tenir compte du fait que cessera bientôt le financement de certains programmes temporaires, comme Faire place au changement.

Le fonds de soutien Faire place au changement du Conseil du Trésor a pris fin, mais la nécessité d'atteindre l'objectif-repère de un sur cinq en ce qui touche l'embauche et la promotion des membres des minorités visibles conserve toute son importance. Les données du dernier recensement démontrent qu'au Canada, la population formant les groupes de minorités visibles augmente beaucoup plus rapidement que la population totale, et qu'elle représente 13,4 p. 100 de la population totale, soit une hausse de 19 p. 100 depuis 1996. Pour tenir compte de cette réalité, il faut que nous tirions parti de la réussite des activités de Faire place au changement et que nous collaborions afin d'intégrer l'équité en matière d'emploi aux pratiques courantes de dotation et de recrutement de la fonction publique.

*Dans le cadre de l'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIÉE), la CFP entreprend d'améliorer la représentation des groupes visés par l'ÉE au sein de l'effectif de la fonction publique fédérale en s'inspirant des expériences et des leçons qu'elle a tirées de programmes précédents.*

Il s'agit d'aider les ministères/organismes à mettre en œuvre et à appuyer des politiques et des pratiques positives en matière de systèmes de recrutement et de maintien en poste du personnel.

La CFP s'est également penchée sur les tendances en matière d'embauche de personnes handicapées. Pour la troisième année consécutive, les personnes handicapées sont encore recrutées en deçà de leur disponibilité sur le marché du travail, ce qui préoccupe la CFP. Nous constatons toutefois que le taux de nominations de personnes handicapées a augmenté au cours de l'année dernière.

En 2002-2003, la CFP a fortement recommandé aux ministères/organismes de favoriser l'« inclusion planifiée » (soit d'agir de façon proactive en adoptant certaines mesures et politiques) afin d'intégrer les personnes handicapées grâce à des mesures d'adaptation adéquates, telles que définies dans la nouvelle politique conjointe de la CFP et du SCT intitulée *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale.*

La Commission constate qu'il est nécessaire de sensibiliser les gestionnaires de la fonction publique à la complexité des enjeux liés au recrutement et à l'auto-identification des personnes handicapées. Le Centre de psychologie du personnel de la CFP a récemment réexaminé les *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées*, qui sous-tendent la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, et ce, afin d'aider les gestionnaires à répondre efficacement aux demandes de mesures d'adaptation de plus en plus nombreuses qui leur ont récemment été présentées pour les processus d'évaluation et de sélection.

La CFP a apporté un appui supplémentaire afin d'encourager la mobilité des personnes des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En 2000, nous avons approuvé la mise en œuvre, dans le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), d'un volet portant sur l'équité en emploi. La première campagne à cet égard visait les Autochtones. En 2001, il a été décidé d'étendre l'élément ÉE du programme CAP aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. En 2001-2002 s'est donc tenu un processus de sélection national interministériel pour les membres des minorités visibles. En 2003-2004, le processus a été instauré pour les personnes handicapées.

*Il faut aider les parties concernées à mieux comprendre la complexité des enjeux touchant le recrutement, l'auto-identification des personnes handicapées et la mise en place de mesures d'adaptation.*

La CFP produit sans cesse des outils à l'intention des ministères/organismes afin de les aider à bâtir un effectif inclusif, à l'image du marché du travail canadien, et qui apprécie la contribution d'employées et d'employés de toutes origines. En 2002-2003, la CFP a révisé un de ses outils éducatifs et en a élaboré deux autres :

- *Profil des compétences en leadership dans la fonction publique* (document révisé). Tous les profils des compétences en leadership tiennent à présent compte des principaux éléments nécessaires à la gestion de la diversité en milieu de travail;
- *Une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples autochtones* (nouveauté). Il s'agit de principes généraux d'évaluation équitable de tous les candidats et candidates destinés aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines, ainsi que de renseignements concernant leur mise en œuvre afin d'établir des pratiques exemptes d'obstacles;
- *La dotation fondée sur les valeurs dans la fonction publique du Canada* (nouveauté). Il s'agit d'un outil à l'intention des gestionnaires portant sur l'intégration des cadres de politiques en matière de dotation fondée sur les valeurs et en matière de recours.

La CFP a réalisé une étude nationale portant sur le déclin de la représentation des candidates et candidats des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au cours du processus de recrutement de la fonction publique. Les résultats sont parus dans le *Rapport annuel 2001-2002*. À la suite de cette étude, des études régionales traitant du déclin de la représentation ont été réalisées. Le but de ces études est de concevoir et de mettre à l'essai des stratégies destinées à éliminer les obstacles afin d'améliorer le taux de réussite et de représentation des candidates et candidats visés par l'équité en emploi — surtout les personnes faisant partie des membres des minorités visibles.

Dans le cadre de telles stratégies pour les membres des minorités visibles, il s'agit notamment : d'examiner, avec les ministères, les énoncés de qualités afin d'éviter que des exigences en matière d'expérience et d'études inutilement pointues puissent constituer des obstacles pour les candidates et candidats des groupes de l'équité en emploi; d'inviter les ministères à faire appel à des jurys de sélection diversifiés afin d'accroître l'objectivité; et, en règle générale, d'intégrer l'équité en matière d'emploi aux pratiques d'embauche des ministères.

La CFP a également passé en revue ses outils d'évaluation et de présélection — des examens écrits et cognitifs aux entrevues en passant par les simulations — afin de s'assurer qu'ils ne renferment aucun « parti pris culturel ».

En 2002, l'évaluation du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA), deux programmes lancés en 1997 dans le cadre de l'initiative de renouvellement appelée *La Relève*, a permis de conclure que ces deux programmes ont contribué à améliorer considérablement la représentativité aux échelons supérieurs. En ce qui touche le PPACS, l'objectif de 1 sur 5 visé dans Faire place au changement pour les membres des minorités visibles a été atteint en mars 2002, soit un an plus tôt que prévu. Le taux de participation au PPACS de membres des minorités visibles était de 20 p. 100 (13 participants et participantes sur 63). En outre :

- soixante et un membres des minorités visibles (30 p. 100) ont participé au programme CAP à la suite de la stratégie adoptée dans le cadre de ce programme en 2002-2003;
- à la même période, 21 des 89 candidates et candidats (24 p. 100) ayant réussi le Programme de stagiaires en gestion étaient des membres des minorités visibles.

### 2.3.3 Recherches et données justificatives

Depuis janvier 2003, les recherches et données démontrent que, même si les progrès sont lents, le gouvernement fédéral réduit les écarts en matière de représentativité :

*La faible représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe des EX (3,8 p. 100 au 31 mars 2002) constitue un sujet de vive inquiétude.*

- selon les statistiques de la CFP, lorsque le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale s'est mis à la tâche il y a trois ans, le ratio de recrutement de membres des minorités visibles était d'environ 1 sur 17. En 2001-2002, il s'était amélioré pour passer à 1 sur 10, et en 2002-2003, il est demeuré à 1 sur 10;
- l'entrée dans le niveau du groupe des cadres de direction (EX) se fait habituellement de l'interne. Nous constatons avec inquiétude que le pourcentage de membres des minorités visibles qui entrent dans le groupe EX a stagné à 6 p. 100 au cours des trois dernières années. L'objectif-repère de Faire place au changement, soit 1 sur 5, n'est donc pas atteint;

  afin de remédier à l'importante sous-représentation des membres des minorités visibles dans les rangs des cadres de direction, il faut investir, à l'échelle du gouvernement, dans une stratégie de recrutement des EX à l'externe qui soit conforme au plan d'action Faire place au changement;
- le rapport de la CFP, intitulé *Réexamen de la relève de la direction*, démontre que les membres des minorités visibles ont des besoins en perfectionnement particuliers, comme la connaissance de la deuxième langue officielle, le contact avec l'élaboration de politiques et l'expérience de la gestion. Les membres des minorités visibles ont également mentionné plus souvent que les autres personnes que l'absence de soutien de la part des gestionnaires entrave leur participation aux programmes de perfectionnement professionnel.

Le tableau ci-après présente les activités de dotation pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi seulement. Il compare les activités liées à leur embauche avec leur disponibilité sur le marché du travail.

### Activités de dotation par type et par groupes désignés de l'équité en emploi 2002-2003

| Groupes désignés de l'équité en emploi | Nominations *externes* | | | Activités de dotation *internes* | | | | | | | | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Promotions | | | Déplacements latéraux et régressifs | | | Nominations intérimaires | | | | |
| | | | Disponibilité à l'externe* | | | Disponibilité à l'interne | | | Disponibilité à l'interne | | | Disponibilité à l'interne | | |
| | N^bre | % | % | N^bre | % | % | N^bre | % | % | N^bre | % | % | N^bre | % |
| Femmes | 8 871 | 56,0 | 49,3 | 13 783 | 61,0 | 60,4 | 13 583 | 60,1 | 57,5 | 7 814 | 59,6 | 58,9 | 44 051 | 59,4 |
| Membres des minorités visibles | 1 541 | 9,7 | 7,1 | 2 121 | 9,4 | 8,9 | 1 839 | 8,1 | 7,4 | 1 004 | 7,7 | 8,0 | 6 505 | 8,8 |
| Personnes handicapées | 512 | 3,2 | 5,3 | 1 106 | 4,9 | 5,9 | 1 122 | 5,0 | 5,9 | 614 | 4,7 | 6,2 | 3 354 | 4,5 |
| Autochtones | 727 | 4,6 | 2,1 | 926 | 4,1 | 4,2 | 1 140 | 5,0 | 4,6 | 532 | 4,1 | 4,2 | 3 325 | 4,5 |
| Total ** | 15 830 | 100,0 | | 22 585 | 100,0 | | 22 586 | 100,0 | | 13 118 | 100,0 | | 74 119 | 100,0 |

* Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statististique Canada (Enquête sur la santé et les limitations d'activités et le recensement de 1996) ajustées pour tenir compte des postes dotés à l'interne au cours de l'exercice financier 2002-2003. Ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adpatés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

** La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

Les résultats du recensement de 2001 procureront de nouveaux renseignements quant à la disponibilité sur le marché du travail. Ces données ne seront toutefois prêtes qu'en 2004, et il en sera donc fait état dans le prochain rapport annuel.

## 2.4 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

**Égalité d'accès :** *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

**Dans le *Rapport annuel 2001-2002*,** la Commission a été rassurée de constater que les efforts déployés afin d'accroître l'égalité d'accès ont augmenté au cours de la dernière année, tant à l'échelle des ministères/organismes que de l'ensemble de la fonction publique. Or, pour maintenir le cap, il faudra multiplier les efforts et les investissements, en particulier en ce qui concerne l'utilisation des zones nationales de sélection.

| « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ L'égalité d'accès s'est grandement améliorée au cours de la dernière année, mais il faut continuer de fournir des efforts constants. |
| TENDANCES |
| ▪ Selon les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, ce sont les restrictions relatives à la zone de concours qui reviennent le plus souvent lorsqu'on demande aux fonctionnaires de nommer un obstacle à leur carrière.<br>▪ En ce qui concerne le recrutement externe, à moins que le problème de la gestion des volumes ne soit expressément réglé par le recours à la technologie de l'information et, plus particulièrement, au recrutement électronique, les ministères/organismes éviteront dorénavant d'avoir recours aux zones nationales de sélection. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ Malgré certaines mesures visant à limiter le recours aux nominations intérimaires et pour une durée déterminée, il faut continuer de porter une attention à ce point. |

### 2.4.1 Mesures prises par les ministères/organismes

Les nominations temporaires (y compris les nominations intérimaires) peuvent présenter un risque pour l'égalité d'accès en ce qu'elles peuvent constituer un avantage indu pour la personne qui est nommée temporairement. Pendant les deux dernières années, la Commission a porté une attention particulière à la question des nominations intérimaires, en particulier au niveau des cadres de direction. Dans le rapport annuel de l'année dernière, nous avons constaté que les ministères étaient encore à s'adapter aux efforts de la CFP visant à s'assurer que toutes les nominations intérimaires et pour une durée déterminée étaient faites à la suite de concours ou constituaient des affectations à court terme par roulement. Nous avons demandé aux ministères/organismes d'étudier l'incidence de telles pratiques d'embauche sur leurs stratégies administratives et de nous en faire rapport cette année.

Résultat : nous avons constaté que les ministères/organismes avaient analysé les diverses possibilités qui s'offraient à eux en matière de dotation temporaire (comme les nominations intérimaires) et avaient instauré un certain nombre de mesures, notamment :

- annoncer la plupart des occasions de nomination;
- exiger des employés et employées intéressés qu'ils et elles participent à un concours en vue d'obtenir ces nominations;
- tenter de limiter la durée des nominations intérimaires et offrir ce type de nominations par roulement.

En ce qui concerne l'élargissement des zones de sélection à l'ensemble du Canada, les ministères et organismes étaient très préoccupés par leur capacité de doter des postes et d'exécuter des programmes de manière opportune et efficace sans disposer au préalable des ressources adéquates pour traiter les augmentations de volume que cela suppose.

### 2.4.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Diverses initiatives témoignent de l'engagement de la CFP à améliorer l'égalité d'accès :

- l'élargissement des zones de sélection;
- l'encouragement des ministères à limiter le recours à la dotation temporaire et aux nominations intérimaires;
- l'examen des responsabilités de la CFP en matière de langues officielles et de sa capacité connexe.

*La CFP continue de mener des projets pilotes en vue d'évaluer l'incidence d'un accès accru aux emplois de la fonction publique.*

**Élargissement des zones de sélection**
Un accès accru aux emplois de la fonction publique reposant sur un élargissement des zones de sélection à l'ensemble du Canada se traduirait par une augmentation marquée du nombre de demandes d'emploi. Pour en comprendre l'incidence opérationnelle, la CFP a mis en œuvre des projets pilotes afin d'étudier les principaux problèmes sur le plan des activités et des services, comme la gestion du surcroît de demandes d'emploi. (Voir les résultats des projets pilotes au chapitre 3 du présent rapport annuel.) La deuxième étape de ces projets portait plus particulièrement sur la mise à l'essai des solutions technologiques appropriées.

*La dotation temporaire, y compris les nominations intérimaires, constitue un risque pour l'égalité d'accès.*

En se basant sur les discussions sur les zones nationales de sélection, la CFP a normalisé en 2001 l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour les postes EX moins 1 et EX moins 2. Les postes de cadre de direction étaient déjà visés par une zone nationale de sélection. Afin d'attirer un bassin suffisant de candidates et de candidats qualifiés, la CFP continuera d'utiliser une zone nationale de sélection pour les autres groupes et niveaux professionnels nécessitant des compétences difficiles à trouver.

La Commission a répondu aux préoccupations exprimées par les parlementaires et le public des provinces de l'Atlantique à propos de l'utilisation de comtés pour déterminer l'admissibilité aux emplois de la fonction publique annoncés à l'externe. Dorénavant, au lieu de définir les zones de sélection en fonction de régions (selon des codes postaux préétablis), on a recours, à titre de projet pilote, à des périmètres, permettant ainsi aux personnes vivant dans un certain rayon du lieu de travail du poste vacant de poser leur candidature. Les ministères/organismes surveillent la situation de près depuis janvier 2003 afin d'évaluer l'incidence d'un tel changement, tant sur la charge de travail que sur le volume de demandes d'emploi.

**Limitation du recours à la dotation temporaire et aux nominations intérimaires**

Si l'élargissement des zones de sélection constitue une façon de renforcer l'égalité d'accès, l'embauche temporaire a elle aussi des conséquences sur cette valeur. Tel qu'indiqué précédemment, en 2002, la Commission a ramené de cinq à trois ans le seuil au-delà duquel les nominations pour une période déterminée deviennent des nominations pour une période indéterminée. La Commission a agi ainsi afin de se conformer à la nouvelle *Politique sur l'emploi pour une durée déterminée* du Conseil du Trésor. La CFP a en outre fortement incité les ministères/organismes à intégrer la planification des ressources humaines et des activités afin d'éviter d'avoir recours inutilement à l'emploi pour une durée déterminée.

*Lorsqu'elles sont justifiées, les nominations intérimaires permettent d'atteindre l'équilibre entre, d'une part, une dotation efficace et, d'autre part, les valeurs que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence.*

La Commission est d'avis que, lorsqu'une personne occupe déjà un poste par intérim avant d'être nommée, il y a un risque possible parce que la situation peut donner à penser que cette personne bénéficie d'un avantage indu. Cependant, des progrès ont été réalisés. En 2002-2003, 34 p. 100 des nominations faisant suite à un concours interne visaient la personne qui occupait déjà par intérim le poste en question. Ce chiffre représente une diminution notable par rapport aux deux études thématiques précédentes effectuées par la CFP. De plus, le *Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux* révèle une amélioration de la façon dont les fonctionnaires perçoivent l'impartialité de la dotation.

La Commission demeure préoccupée par les nominations intérimaires à long terme, peu importe le niveau mais plus particulièrement au niveau EX. Selon une étude menée par la CFP en 2001 au sujet des nominations au niveau EX, certains ministères/organismes comptent un fort pourcentage de situations intérimaires à long terme. En 2002-2003, la CFP a procédé à l'analyse des données pertinentes et a demandé aux sous-ministres de réduire le nombre de nominations intérimaires et d'effectuer une rotation parmi les personnes occupant ces postes.

**Langues officielles**

En 2002-2003, la CFP s'est penchée sur ses responsabilités et sur sa capacité connexe en matière de langues officielles. Notre responsabilité première découle de la politique du Conseil du Trésor portant sur les nominations non impératives, grâce auxquelles il est possible de nommer une personne à un poste même si elle ne répond pas aux exigences linguistiques de ce poste. En vue de faciliter ce processus, la Commission a établi un Décret d'exclusion en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ce décret fixe les modalités de gestion régissant la dotation non impérative, dont l'obligation selon laquelle le profil linguistique de tout poste doit être atteint dans les deux ans suivant la nomination.

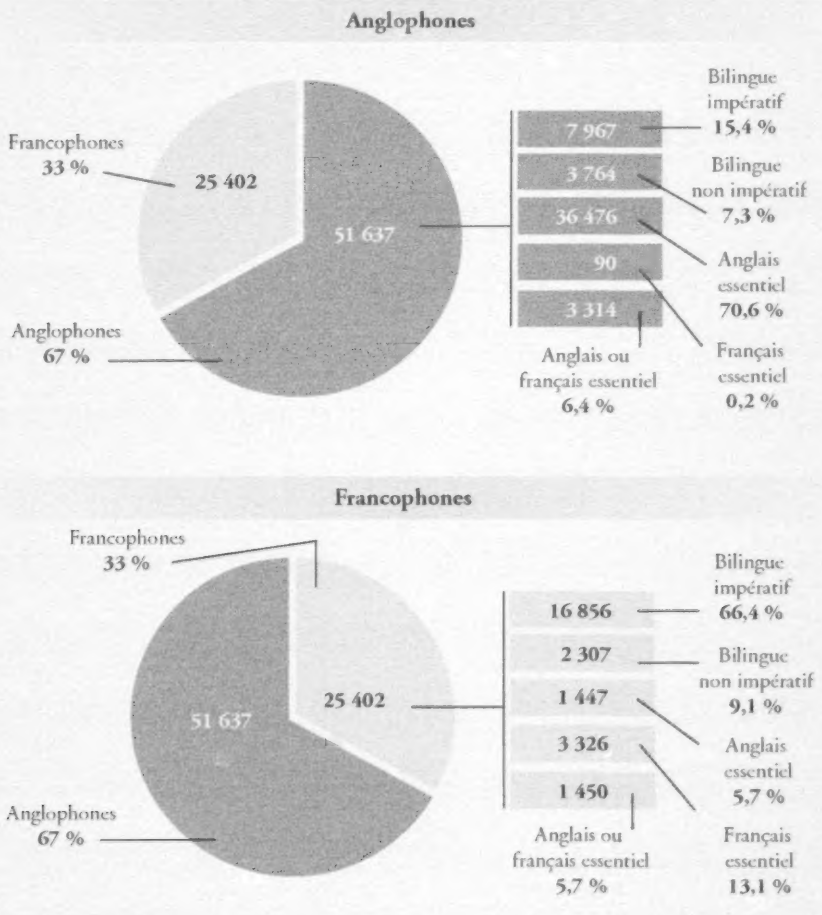
L'examen que nous avons fait de la politique sur les langues officielles a montré qu'il est également temps de revoir en détail les éléments du Décret d'exclusion sur les langues officielles afin de s'assurer qu'il continue d'appuyer les objectifs du gouvernement en matière de langue de travail et de service au public. C'est pourquoi la Commission examinera le Décret d'exclusion et en surveillera de près la mise en application dans les ministères.

Nous voulons également nous assurer que nous nous acquittons de nos responsabilités au chapitre du recrutement et de la dotation des EX. Par exemple, nous collaborons directement avec les ministères afin de vérifier qu'ils respectent toutes leurs obligations lors de la dotation de postes de cadre de direction. C'est la CFP qui offre une grande partie de la formation linguistique professionnelle permettant que l'effectif devienne ou demeure bilingue, contribuant ainsi à ce que la fonction publique soit accessible à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes. Le recensement de 2001 a révélé que l'un des besoins en formation les plus importants pour les anglophones de la fonction publique continuera d'être la formation linguistique, étant donné que seulement 10 p. 100 d'entre eux sont bilingues (comparativement à 54 p. 100 des francophones). Pour répondre à ce besoin, la CFP accroîtra la disponibilité de ses programmes de formation linguistique. Nous ferons également en sorte que les langues officielles jouissent d'une plus grande visibilité — par exemple dans nos outils et programmes pédagogiques et dans nos échanges avec les ministères — afin que les gestionnaires et les membres du personnel comprennent pleinement leurs responsabilités en matière de langues officielles et de dotation.

### 2.4.3 Recherches et données justificatives

Nos recherches indiquent clairement que les personnes travaillant en région ont accès aux emplois de la fonction publique situés dans leur partie du pays. Par exemple, en 2001-2002, 55 p. 100 des nominations (approximativement 12 000 emplois) ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

**Profil linguistique des postes comblés par des anglophones et par des francophones*
2002-2003**




* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

Les graphiques ci-dessus montrent que les deux tiers des emplois portaient la désignation « anglais essentiel » ou « bilingue, nomination non impérative » et ne constituent donc pas un obstacle linguistique pour la majorité des candidats et candidates. De plus, selon les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, seulement 16 p. 100 des employés et employées considèrent le fait ne de pas avoir accès à de la formation linguistique comme un problème pour leur carrière.

## 2.5 La justice : valeur liée aux processus

**Justice :** *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

**Dans le *Rapport annuel 2001-2002*,** la Commission en venait à la conclusion que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les perceptions voulant que ce ne soit pas le cas étaient attribuables à d'autres problèmes en milieu de travail.

| « Bilan de santé » 2002-2003 de la justice |
|---|
| Dans l'ensemble |
| ▪ La Commission est d'avis que le système de dotation est généralement juste. |
| Tendance |
| ▪ En 2001-2002, les ministères/organismes ont constaté une amélioration des perceptions qu'avaient les membres du personnel à l'égard de la justice de la dotation. Bon nombre d'organisations ont instauré diverses pratiques visant à s'assurer que les mesures de dotation sont perçues comme justes. |
| Préoccupation |
| ▪ En général, les renseignements sur le sujet fournis par les ministères dans leur Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation 2002-2003 demeurent très superficiels. |

### 2.5.1 Mesures prises par les ministères/organismes

Les moyens de mesurer objectivement les valeurs liées aux processus, telles que la justice, sont limités, et les jugements quant à leur efficacité sont basés sur les perceptions des personnes composant le système de dotation. Ces perceptions jouent un rôle déterminant dans l'évaluation que nous faisons de la santé de ces valeurs. Depuis 2001, bon nombre de ministères/organismes de grande taille ont instauré diverses pratiques visant à s'assurer que les mesures de dotation sont perçues comme justes; il en résulte que la perception qu'ont les fonctionnaires à l'égard de la justice de la dotation s'est améliorée en 2002-2003. Plus de 95 p. 100 (69) des 72 ministères/organismes ont dit avoir mis en œuvre des mécanismes leur permettant de juger de la perception qu'ont les membres de leur personnel de la justice, de l'équité et de la transparence.

BONS EXEMPLES

- **Communication Canada (CC)** : lors d'une récente fusion, CC a mis en œuvre toute une série de mesures de transition visant à assurer un traitement juste des employés et employées dans le cadre du processus de nomination.
- **Office national de l'énergie** : on a établi une politique de reclassification visant les cinq principales familles d'emplois de l'organisation afin d'assurer un traitement juste des candidats et des candidates grâce à une évaluation uniforme de toutes les principales familles d'emplois.
- **Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports** : un sondage portant sur le processus de dotation a été envoyé à un échantillon aléatoire de postulants et postulantes de tous les processus avec concours. Les résultats de ce sondage ont révélé que les processus de sélection de l'organisation étaient transparents, justes et équitables.

La valeur de justice est fortement influencée par les relations qu'entretiennent les ministères/organismes avec leurs agents négociateurs. La consultation des agents négociateurs figure d'ailleurs parmi les exigences du cadre de délégation des pouvoirs et de responsabilisation liant la CFP et les ministères/organismes. Dans son rapport annuel de l'année dernière, la Commission a mentionné que les relations inadéquates avec les agents négociateurs étaient une source de préoccupation et a demandé aux ministères de lui faire rapport sur la question. Dans le cadre de leur démarche visant à assurer la fiabilité du contenu de leur Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation, la majorité des ministères/organismes (54 sur 72) ont consulté les représentants et représentantes de leurs agents négociateurs, tel qu'indiqué dans les rapports de cette année. La plupart des ministères/organismes (14 sur 18) qui n'ont pas consulté leurs agents négociateurs étaient de petites entités dont les agents négociateurs n'avaient pas de représentant ou représentante sur place.

### 2.5.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La fonction des recours joue un rôle essentiel en ce qui a trait à la justice. Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la CFP avait souligné que les ministères et organismes ne lui avaient pas présenté de rapport exhaustif de leur rendement en matière de recours (entretiens postérieurs à la sélection, médiation, modes alternatifs de résolution des conflits et appels). Bien que la qualité des rapports présentés par les ministères et les organismes se soit améliorée, la CFP remarque que, dans l'ensemble, les renseignements qui lui ont été fournis en 2002-2003 demeurent très superficiels. Bien que seul un faible pourcentage des nominations soient portées en appel, les administrateurs généraux doivent porter attention aux appels, recueillir tout renseignement pertinent qui pourrait en découler et utiliser ces renseignements pour améliorer la dotation ainsi que la perception qu'ont les membres du personnel de la dotation.

*Selon les rapports ministériels sur la responsabilisation en matière de dotation, les ministères/organismes ne portent pas suffisamment attention au processus des appels et à ses répercussions.*

### 2.5.3 Recherches et données justificatives

Selon le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, les perceptions relatives à la justice se sont quelque peu améliorées. Par exemple, alors que les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1999* indiquent que 68 p. 100 des employés et employées considéraient que, dans leur unité de travail, le processus de sélection d'une personne à un poste se faisait de façon juste, 71 p. 100 sont du même avis en 2002.

Le récent *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* a également fait ressortir les perceptions qu'ont les employés et employées de la question des recours. Moins de 60 p. 100 d'entre eux se disent satisfaits de la manière dont les plaintes non officielles portant sur le milieu de travail sont résolues au sein de leur unité de travail (73 p. 100 des superviseurs et superviseures et 54 p. 100 des personnes exerçant des fonctions autres que celles de supervision). Trente-cinq pour cent estiment par contre qu'ils ne pourraient pas amorcer un processus de recours officiel (grief, droit d'appel, santé et sécurité, etc.) sans crainte de représailles et 12 p. 100 ne savent tout simplement pas. Ces données indiquent peut-être qu'il faudrait améliorer la capacité de la Commission en matière de vérification et d'enquête.

Le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* montre que les perceptions relatives à la justice pourraient s'être améliorées, parce que 33 (47,8 p. 100) des organismes fédéraux se sont basés sur le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1999*, en plus d'autres sondages et consultations à l'échelle de l'organisation et des analyses du système de recours, pour déterminer les problèmes. De plus, bon nombre de ces organismes (22) ont pris des mesures correctives une fois les problèmes cernés. Les résultats du Programme des sondages spéciaux (PSS) de la CFP viennent confirmer cette constatation.

## 2.6 La transparence : valeur liée aux processus

**Transparence** : *Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant le méthodes et décisions de dotation.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission en est arrivée à la conclusion que, en dépit de certains progrès, les ministères/organismes fédéraux n'avaient pas fait suffisamment preuve de transparence — valeur sous-jacente à tous les autres principes et valeurs. On a invité les gestionnaires à s'assurer que « les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants ».

| « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA TRANSPARENCE |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ En dépit d'une amélioration évidente en ce qui a trait à la transparence, il reste encore beaucoup à faire. |
| TENDANCE |
| ▪ Les ministères qui se prévalent des assouplissements à leur disposition doivent aussi améliorer leurs stratégies de communication afin de rendre leurs mesures de dotation transparentes. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ Généralement, les concours sont transparents. Pour ce qui est des autres stratégies de dotation, comme la dotation à court terme, les nominations sans concours et les nominations intérimaires, quoique ces stratégies soient légitimes, il faudra mettre davantage l'accent sur les communications. Il y a encore place à l'amélioration dans ce domaine. |

*Les ministères/organismes déploient des efforts notables afin d'améliorer la transparence de leurs pratiques relatives à la dotation.*

### 2.6.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Au total, 49 (70 p. 100) des 72 ministères/organismes ont fait état d'une amélioration en ce qui concerne la communication de l'information portant sur la justice, l'équité et la transparence.

Au cours du dernier exercice, les ministères/organismes ont su rendre la dotation transparente en instaurant ou en améliorant nombre de pratiques visant à renforcer la valeur de transparence et, par le fait même, l'efficacité globale de leur organisation. Parmi ces pratiques, mentionnons :

- discuter régulièrement des plans et des politiques de dotation avec le personnel;
- instaurer une politique de la porte ouverte afin de répondre aux préoccupations relatives aux valeurs de dotation;
- offrir de participer à des entretiens postérieurs à la sélection;
- mettre sur pied un programme d'entrevues de fin d'emploi.

### ÉTUDE DE CAS

*L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec constitue un bon exemple de la manière dont l'amélioration des communications peut avoir une influence positive sur la perception globale qu'ont les membres d'une organisation à propos de la valeur de transparence. Un certain nombre de notes de service ont expliqué en détail les processus relatifs aux avis de concours ou de nominations sans concours, et ont fait la lumière sur le contexte entourant ces nominations. Ces communications ont permis aux membres du personnel de mieux comprendre les décisions de gestion en matière de dotation et de réduire le taux d'insatisfaction relatif au manque d'information et de transparence. En réponse aux préoccupations particulières exprimées par les employés et employées, les gestionnaires ou les représentantes et représentants des agents négociateurs, l'Agence a fait parvenir des résumés de l'avis de dotation à tous les membres du personnel de neuf de ses 14 bureaux.*

## 2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

**Souplesse :** *Ce principe favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

**Efficience :** *Ce principe favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission en est venue à la conclusion que les ministères/organismes ne s'étaient pas pleinement prévalus des assouplissements mis à leur disposition par le système actuel. La CFP a incité les gestionnaires à faire usage des nouveaux assouplissements en mettant l'accent sur les résultats et en ne laissant pas la vitesse du processus de dotation compromettre les valeurs de justice et de transparence.

| « BILAN DE SANTÉ » 2002-2003<br>DE LA SOUPLESSE ET DE L'EFFICIENCE |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ La Commission est satisfaite de l'application générale qui est faite des principes de souplesse et d'efficience. |
| TENDANCE |
| ▪ En général, la durée du processus de dotation, comparativement à l'année dernière, est restée la même. Les ministères/organismes ont augmenté l'usage qu'ils faisaient des concours à grande échelle; bien que ces derniers contribuent à augmenter la durée moyenne de dotation, ils peuvent en revanche représenter un avantage sur le plan de l'efficacité puisqu'ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus. Les organisations prennent conscience qu'en s'attardant uniquement à la vitesse, le résultat n'est pas toujours celui qu'on espérait. |
| PRÉOCCUPATIONS |
| ▪ Tant les gestionnaires que les spécialistes des ressources humaines ont besoin de formation pour faire un plein usage des nouveaux assouplissements en dotation et de ceux qui existent déjà. Il faudra investir dans la collectivité des ressources humaines afin de renforcer la capacité dans ce domaine.<br>▪ L'usage que font les ministères du Programme de recrutement postsecondaire est en décroissance. |

### 2.7.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Les ministères/organismes ont intégré ces deux principes de gestion et de prestation des services à leurs activités de planification et de mise en œuvre. L'étude de cas qui suit constitue un bon exemple de cette approche.

### ÉTUDE DE CAS

*Afin d'étudier la manière dont les répertoires de préqualification pourraient améliorer l'efficience et l'efficacité, le ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO) fait appel à ce genre de mesure pour recruter, par voie de concours public, une quarantaine de candidats et de candidates à des postes d'adjoint administratif et d'adjointe administrative (AS-1) dans la région de la capitale nationale. Le MPO prévoit commencer à se servir d'un répertoire contenant approximativement 65 candidatures retenues, sur un nombre initial de 1 400 postulants et postulantes. Jusqu'à maintenant, les gestionnaires se sont dits très satisfaits de la qualité des candidatures sélectionnées dans le répertoire. Le Ministère, conjointement avec la CFP, procédera à une évaluation des répertoires de préqualification.*

## 2.7.2 Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Le mérite prend une signification toute pratique dans l'équilibre judicieux entre, d'une part, les six valeurs liées aux résultats et aux processus qui le sous-tendent, et, d'autre part, les principes de gestion que sont la souplesse et l'efficience. Pour atteindre cet équilibre, la CFP a apporté plusieurs améliorations importantes, notamment :

- limiter la durée de la dotation temporaire (tel qu'indiqué précédemment, la CFP a ramené de cinq à trois ans le seuil au-delà duquel les nominations pour une période déterminée deviennent des nominations pour une période indéterminée);
- déléguer, à titre de projet pilote, les pouvoirs relatifs aux nominations à partir de répertoires de préqualification.

La CFP a de plus continué d'encourager les ministères à utiliser la dotation stratégique des postes de cadre (DSPC) au dépend de la dotation au cas par cas de leurs postes EX-1 à EX-3. Cette approche, fondée sur le plan de dotation des postes de cadre d'un ministère donné pour une période pouvant atteindre 24 mois, confère davantage de souplesse aux ministères, pour qui elle est aussi plus efficiente. À ce jour, la Commission a approuvé la proposition de DSPC de cinq ministères. La CFP travaille en partenariat avec eux à l'adaptation des assouplissements en fonction des besoins et des particularités de chacun. La DSPC constituera également l'un des instruments dont nous nous servirons pour inciter les ministères/organismes à augmenter le nombre de nominations de personnes visées par l'ÉE et, par le fait même, à atteindre les objectifs-repères de l'initiative Faire place au changement.

*Les répertoires de préqualification, qui permettent aux gestionnaires de nommer des personnes ayant fait l'objet d'une évaluation complète, représentent un mécanisme prometteur pour rendre la dotation plus efficiente.*

La Commission a contribué à l'efficience du système de dotation en déléguant aux ministères/organismes le pouvoir de nommer des personnes à partir de répertoires de préqualification. Cette initiative a été mise sur pied à titre de projet pilote, sous réserve de l'élaboration d'un cadre de gestion.

Les gestionnaires peuvent, dès qu'un poste devient vacant, effectuer des nominations à partir de répertoires de personnes pleinement qualifiées ayant fait l'objet d'une évaluation complète, ce qui leur permet de gagner du temps et d'économiser des ressources. Les répertoires de préqualification permettent aussi d'augmenter l'efficacité car les gestionnaires n'ont pas à évaluer plusieurs fois les mêmes personnes pour des postes similaires et les membres du personnel n'ont pas à poser leur candidature à tous les concours visant un même type de poste. Nous appuyons les partenariats, le partage des charges de travail et l'établissement de répertoires pour les collectivités fonctionnelles.

En juillet 2001, la CFP a modifié le règlement afin de faciliter les nominations à partir de répertoires de préqualification. En avril 2002, suivant l'approbation d'un *Décret d'exemption* et du *Règlement sur les recours*, la CFP a remplacé le processus d'appels lié aux répertoires de préqualification. À la mi-avril 2003, sept ministères s'étaient montrés intéressés à mettre sur pied des répertoires de préqualification.

La CFP a également créé un répertoire de préqualification pour les cadres de direction (niveaux EX-2 et EX-3) dans la catégorie Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI). Grâce à ce processus public, 20 nominations ont été effectuées à partir du répertoire, qui est venu à échéance le 31 mars 2003. La création de nouveaux répertoires de préqualification pour la catégorie GI-TI est déjà en cours pour l'exercice 2003-2004.

Afin de souscrire aux principes de gestion et de prestation de services, la CFP a modifié le Programme de recrutement postsecondaire (RP) en 2002 pour le rendre en vigueur toute l'année, permettant ainsi aux ministères et aux organismes d'avoir accès à cette population cible en tout temps. Parmi les améliorations apportées au programme en 2002-2003 figurent les liens électroniques vers le site Web de plusieurs universités canadiennes, un système de présentation électronique des candidatures, un formulaire de demande d'emploi en ligne et l'accès continu au système pour les candidats et candidates comme pour les gestionnaires.

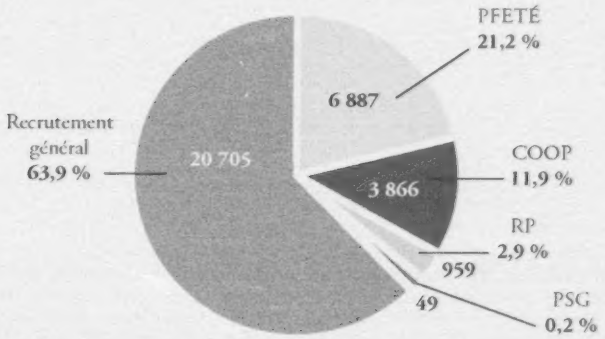
*Le Bureau du vérificateur général a salué le travail de la CFP concernant la refonte du Programme de recrutement postsecondaire. Par contre, tel qu'indiqué au chapitre 3, l'usage que font les ministères de ce programme a diminué de 50 p.100. Il s'agit d'une importante source d'inquiétude, le RP étant depuis toujours l'un des premiers moyens de renouvellement de la fonction publique.*

### Le renouvellement par le recrutement

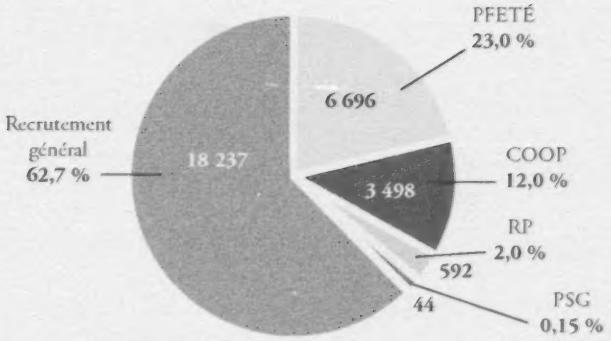
Le recrutement externe demeure un élément important du renouvellement de la fonction publique. La planification des ressources humaines est essentielle si nous voulons être concurrentiels, réussir à attirer de nouveaux talents et être en mesure de lancer des initiatives efficaces de recrutement. Les nominations découlant d'activités de recrutement externe sont illustrées dans les graphiques ci-dessous.

**Répartition des personnes recrutées en vertu de programmes de recrutement**

**2001-2002**




**2002-2003**



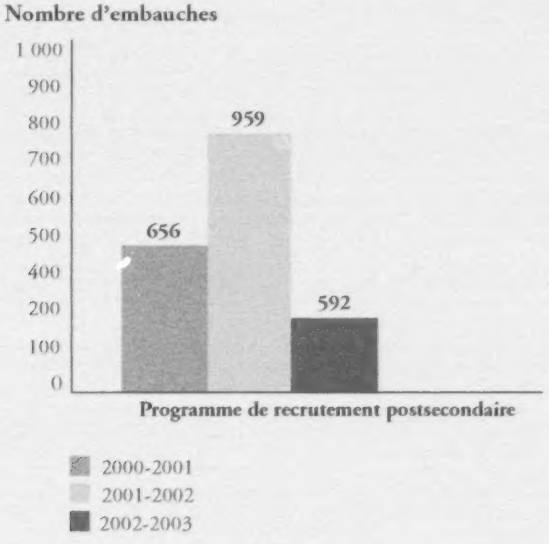

PFETÉ : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
COOP : Programme d'enseignement coopératif
RP : Programme de recrutement postsecondaire
PSG : Programme de stagiaires en gestion

Comme l'indiquent les graphiques précédents, les nouveaux employés et les nouvelles employées entrent à la fonction publique de différentes façons :

- campagnes du recrutement postsecondaire;
- autres programmes généraux, dont le recrutement général;
- le programme d'intégration des étudiants et étudiantes, qui permet aux ministères/organismes d'embaucher les étudiants et les étudiantes qui ont démontré, dans le cadre d'un emploi temporaire à la fonction publique, que leurs connaissances et leurs compétences constitueraient une contribution positive à la fonction publique.

Tant la Commission que la vérificatrice générale ont fait état de leur inquiétude concernant la diminution du nombre de nominations effectuées en vertu du Programme de recrutement postsecondaire au cours de la dernière année.

**Tendances relatives au Programme de recrutement postsecondaire***




* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

### 2.7.3 Recherches et données justificatives

En 2002-2003, la CFP a mené une étude sur la compétence et la justice afin de déterminer pourquoi les ministères demandent d'avoir recours au recrutement sans concours. Cette étude a mis au jour plusieurs questions :

- 42 p. 100 des ministères/organismes ont de la difficulté à recruter dans les groupes « déficitaires », c'est-à-dire les groupes ne comptant pas suffisamment de personnes possédant certaines compétences particulières;
- 21 p. 100 des demandes de recrutement sans concours visaient à embaucher une personne ayant déjà été employée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de combler un poste nécessitant des compétences similaires;
- 19 p. 100 de toutes les activités de recrutement sans concours au pays répondaient à des exigences en matière d'équité en emploi, c'est-à-dire des situations où la nomination d'un membre qualifié de l'un des groupes visés par l'ÉE permettait d'augmenter ou de consolider la représentativité d'un ministère et où cette nomination s'inscrivait dans le contexte d'un programme approuvé d'équité en emploi.

Le principe d'efficience est clairement démontré par la rapidité de la dotation. Cette question a été abordée dans le rapport annuel de l'année dernière. La Commission avait alors indiqué que le temps moyen pour doter un poste de durée indéterminée était nettement inférieur à 14 semaines, dans la mesure où étaient exclus les concours à grande échelle (environ 25 p. 100) mis en œuvre par plusieurs ministères/organismes. Malgré une charge de travail toujours croissante, le temps de dotation des postes de cadre de direction avait aussi été ramené de 80 jours ouvrables en 2000-2001 à 55 jours ouvrables en 2001-2002. Les données de cette année indiquent que, dans l'ensemble, nous avons maintenu la même moyenne.

# CHAPITRE 3 :
## ASPECTS CRUCIAUX D'UN SYSTÈME DE DOTATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Dans ses deux rapports annuels précédents, la Commission déclarait que, bien que le changement législatif constitue une part importante du renouvellement de la gestion des ressources humaines, il ne suffira pas pour atteindre le type de changement de culture nécessaire afin de relever les défis de demain en matière de recrutement et de maintien en poste. On soulignait dans ces rapports à quel point il était important de continuer à surveiller les progrès réalisés relativement aux trois éléments suivants et à en faire rapport :

- la nécessité pour les ministères d'améliorer leur planification des ressources humaines;
- la nécessité d'améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux offres d'emploi de l'administration fédérale grâce au recrutement électronique;
- la nécessité de renforcer la capacité de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

*Compte tenu de l'adoption possible d'une nouvelle loi sur les ressources humaines et du peu de progrès qu'ont connu, ces trois dernières années, les questions de la planification des ressources humaines, du recrutement électronique et de la capacité des ministères en matière de ressources humaines, la Commission est convaincue qu'il faudra désormais multiplier les efforts à cet égard.*

En 2002-2003, la CFP a continué d'assurer le suivi de ces trois aspects cruciaux ayant une incidence sur la santé du système de dotation et pouvant poser problème pour la fonction publique d'aujourd'hui ou de demain. Nous sommes d'avis que la résolution de ces problèmes est essentielle au renouvellement du régime de dotation.

Fait à noter, la vérificatrice générale a fait état de préoccupations semblables dans les documents suivants : chapitre 3 du *Rapport 2001*, chapitre 7 du *Rapport 2002* et rapport *Le point 2003*.

Dans le présent chapitre, nous aborderons ces trois éléments importants en présentant une évaluation globale de chacun, en dégageant les tendances et en faisant ressortir nos préoccupations en ce qui concerne les répercussions possibles et les risques relatifs à chacun.

Le Conference Board du Canada, dans une publication intitulée *Construire aujourd'hui la fonction publique de demain (2002)*, a souligné l'importance d'une planification des ressources humaines de qualité. Portant une attention particulière au recrutement et au maintien en poste, ce document réaffirmait la nécessité de mettre l'accent sur la planification de l'effectif et le perfectionnement des compétences dans l'ensemble des ministères/organismes.

## 3.1 Planification des ressources humaines

| PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES |
|---|
| Dans l'ensemble |
| ▪ Bien que la Commission reconnaisse les résultats obtenus par bon nombre de ministères, elle demeure convaincue que cette question doit faire l'objet d'un leadership stratégique plus soutenu, et ce, dans l'ensemble de la fonction publique. |
| Tendance |
| ▪ Certaines tendances positives sont observables dans certains ministères/organismes particuliers, où les pratiques exemplaires font le lien entre, d'une part, les plans de dotation et les besoins en apprentissage et, d'autre part, le rendement de l'organisation. |
| Préoccupation |
| ▪ La capacité à long terme qu'a le système de dotation d'assurer une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des ressources humaines ne fera pas partie intégrante de la planification ministérielle. |

En évaluant les progrès réalisés relativement à cette question, la Commission s'est penchée sur l'évolution du profil du marché du travail, les pratiques des ministères en matière de planification des ressources humaines, les tendances dans le domaine de l'embauche (y compris les tendances relatives au recrutement externe) et la disponibilité des groupes de relève à l'interne.

**Concurrence afin d'attirer des travailleurs et travailleuses hautement qualifiés**

Les nouvelles tendances observables dans le marché du travail canadien montrent qu'il sera difficile d'avoir accès à des sources de talent non traditionnelles et plus diversifiées. En se basant sur les données du recensement de 2001, Statistique Canada a confirmé que nous continuerons d'être en concurrence relativement à l'obtention des services des travailleurs et travailleuses hautement qualifiés dans un marché du travail diversifié. On note également que près de la moitié de la croissance (46,2 p. 100) observée sur le marché du travail depuis 1996 est liée aux postes très spécialisés exigeant un diplôme universitaire. De plus, 70 p. 100 de la croissance qu'a connue la population active entre 1991 et 2000 est attribuable à l'immigration. En somme, la fonction publique doit être prête à affronter la concurrence si elle veut profiter de ce bassin de nouveaux venus très scolarisés, issus de milieux culturels des plus diversifiés. Cette analyse vient accentuer l'importance d'une planification des ressources humaines.

### 3.1.1 Amélioration du rendement des ministères

Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission avait constaté certains progrès concernant la planification des ressources humaines, en particulier dans les grands ministères. Si l'on ne poursuit pas dans la même veine, nous avions fait remarquer que la capacité à long terme qu'a le système de dotation d'assurer une fonction publique compétente pourrait être menacée, et ce, tant et aussi longtemps que la planification des ressources humaines ne fera pas partie intégrante de la planification ministérielle. Nous avions conclu que l'importance de la planification des ressources humaines irait en s'intensifiant au fur et à mesure que la nature et le profil du marché du travail poursuivraient leur évolution.

**Les tendances actuelles sont positives**

L'analyse qu'a faite la CFP des rapports ministériels sur la responsabilisation en matière de dotation fait ressortir des tendances positives au sein de certains ministères/organismes particuliers. Dans les rapports qui nous ont été présentés relativement à la valeur de compétence, plus de 50 p. 100 des ministères/organismes, peu importe leur taille, ont su démontrer les liens qui existaient entre leur mandat, leurs objectifs administratifs, leurs plans de ressources humaines et la dotation. Dans certains cas, bien qu'un premier pas ait été accompli, il faudra une intégration plus marquée des ressources humaines et des plans d'activités.

Ces observations vont dans le même sens que l'évaluation que nous avons faite de la santé de la valeur de compétence, au chapitre 2.

*Le fait que, dans quantité d'organisations, la dotation ne soit plus perçue comme une série d'opérations indépendantes mais bien comme une fonction importante, guidée par la haute direction, constitue l'un des fers de lance d'une meilleure planification des ressources humaines dans la fonction publique.*

Les ministères suivants sont parmi ceux qui ont su relier les orientations en matière de ressources humaines, les besoins en apprentissage, la dotation et les stratégies d'équité en emploi à leurs secteurs d'activités et au rendement de leur organisation.

**BONS EXEMPLES DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

| | |
|---|---|
| petits ministères ou organismes | ▪ Conseil national des produits agricoles<br>▪ Office national de l'énergie |
| ministères ou organismes de moyenne taille | ▪ Communication Canada |
| grands ministères ou organismes | ▪ Agriculture et Agroalimentaire Canada<br>▪ Statistique Canada<br>▪ Industrie Canada |

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié le document *Introduction à la planification des ressources humaines : outil de référence à l'intention des spécialistes des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, disponible en version électronique. Même s'il s'agit d'un bon guide technique, cette initiative est encore loin du vaste rôle de leadership stratégique que nous estimons nécessaire.

## 3.2 Améliorer le recrutement et accroître l'accès grâce aux technologies

| RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ La CFP continuera de déterminer la manière dont la technologie de recrutement électronique pourrait servir à améliorer le système de dotation et accroître l'accès aux emplois de la fonction publique. Pour ce faire, il lui faudra notamment faire rapport au Parlement sur les outils et les solutions technologiques ainsi que sur les investissements requis conformément aux valeurs de la fonction publique. |
| TENDANCE |
| ▪ La CFP a adopté une approche responsable et modérée et a entrepris une mise en œuvre graduelle des zones nationales de sélection, prenant le temps d'évaluer les conséquences et les leçons apprises afin de ne créer aucun problème. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ Les résultats des projets pilotes confirment que le système manuel actuel de recrutement ne pourrait pas supporter une utilisation à grande échelle des zones nationales de sélection, et que des investissements considérables, de l'ordre de 40 millions de dollars sur quatre ans, sont nécessaires pour poursuivre dans cette voie. Le plus grand problème ne réside pas tant dans la technologie à proprement parler que dans l'exercice exhaustif de renforcement de la capacité et dans le changement de culture qui devront avoir lieu au sein de la fonction publique. |

En poursuivant son examen des possibilités du recrutement électronique, la Commission a tenu compte des leçons pratiques qu'elle a pu tirer au cours de la dernière année à propos du type de solutions qu'offre la technologie et des investissements qui seront toujours nécessaires.

### 3.2.1 Les possibilités du recrutement électronique

Dans ses deux derniers rapports annuels, la Commission a mis en lumière les possibilités que pourrait offrir la technologie pour répondre à un certain nombre de problèmes de recrutement, notamment :

*Ce sont nos valeurs de dotation qui distinguent encore et toujours le gouvernement du Canada des employeurs du secteurs privé et qui influeront sur les décisions relatives à la technologie de recrutement électronique.*

- accès élargi aux offres d'emploi de la fonction publique fédérale;
- vitesse de dotation accrue;
- simplification des processus de sélection;
- renforcement de la position concurrentielle de la fonction publique;
- accès accru à un nouveau marché du travail à la fine pointe de la technologie et, par le fait même, à un bassin de talent plus diversifié;
- protection de l'embauche fondée sur le mérite dans le cadre d'un système de dotation et de recrutement ayant fait l'objet d'une délégation des pouvoirs.

La Commission a renouvelé son engagement à améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois de la fonction publique. Nous sommes néanmoins conscients que l'utilisation généralisée de zones nationales de sélection sans la mise en œuvre préalable des outils appropriés permettant de gérer les volumes élevés de demandes d'emploi aurait très certainement des répercussions néfastes qui compromettraient l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale. Nous sommes en outre conscients que l'usage que nous ferons de la technologie du recrutement devra respecter notre approche de la dotation fondée sur les valeurs.

C'est dans cette optique que la CFP a décidé d'adopter une approche modérée et responsable en ce qui a trait aux technologies relatives au recrutement. Elle prévoit plus particulièrement :

- une mise en œuvre graduelle des zones de sélection élargies;
- une évaluation des conséquences;
- une évaluation de la manière dont les nouvelles technologies facilitent le processus.

À l'automne 2001, la CFP a tout d'abord instauré une zone nationale de sélection pour les postes de cadres supérieurs — c'est-à-dire ceux qui englobent généralement les postes de cadres de direction et les postes situés deux niveaux en dessous du niveau EX.

En 2002, la CFP a tenu différents projets pilotes afin de définir les conditions nécessaires à une utilisation à long terme d'une zone nationale de sélection pour les emplois d'agents et d'agentes de niveau intermédiaire et subalterne — c'est-à-dire ceux qui englobent généralement les postes situés plus de deux niveaux sous le niveau EX, tout en excluant les postes de soutien administratif et les métiers.

### 3.2.2 Résultats des projets pilotes de recrutement électronique

Les projets pilotes de 2002, qui se sont poursuivis en 2003, ont montré que le nombre de demandes d'emploi augmentait considérablement lorsqu'on utilisait une zone nationale de sélection, comparativement aux zones locales de sélection (généralement à une faible distance du lieu de travail) ou aux zones régionales de sélection (entre locale et nationale). Voici plus précisément le nombre de demandes d'emploi reçues par processus de recrutement :

*Les projets pilotes indiquent que, bien que l'utilisation d'une zone nationale de sélection se traduise par un accès accru aux emplois, elle ajoute aussi à la pression subie par le système manuel de recrutement.*

- 2001-2002 : une moyenne de 111 demandes.
- 2002-2003 : une moyenne de 173 demandes.

Fait à noter, dans le cadre du premier projet pilote, 14 p. 100 des personnes nommées à des postes d'agents et d'agentes de niveau intermédiaire ou subalterne provenaient de l'extérieur d'une zone de sélection traditionnelle.

Bref, l'instauration d'une zone nationale de sélection est synonyme de délais ayant une incidence sur la capacité qu'ont les gestionnaires responsables de l'embauche d'exécuter leurs programmes de façon opportune et efficiente. Par exemple, le temps consacré par les gestionnaires responsables de l'embauche à la présélection et à la préparation de l'évaluation des candidatures est passé de huit à 15 jours. Les projets pilotes ont permis de conclure que l'actuel système manuel de recrutement était incapable de supporter une utilisation généralisée des zones nationales de sélection et que la solution ne se résume pas à un investissement accru dans un système manuel.

*S'il était adapté expressément en vue de tenir compte des valeurs de la fonction publique, le recrutement électronique serait avantageux autant pour les gestionnaires que les candidats et candidates.*

Un deuxième projet pilote, cette fois dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario, a démontré l'incidence de la technologie sur le recrutement de certains groupes d'emplois, dont Services administratifs, Administration des programmes, Commis aux écritures et règlements et Soutien technologique et scientifique. Le recrutement électronique représente une solution prometteuse en ce que les gestionnaires peuvent effectuer la présélection d'un grand nombre de demandes d'emploi de manière juste et objective, éliminant du fait un des principaux obstacles à l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe. Cette expérience a démontré qu'un système de recrutement électronique repensé et adapté expressément en vue de tenir compte des valeurs de la fonction publique serait avantageux autant pour les gestionnaires que les candidats et candidates.

ÉTUDE DE CAS —

RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

*À la demande d'un ministère, la CFP a annoncé un poste de gestionnaire de programmes (PM-2) à Toronto. Elle a reçu 657 demandes d'emploi en ligne. Le jour suivant la date limite, la CFP a retenu, après une présélection électronique, 11 candidatures qui convenaient bien à ce poste. La CFP a pu faire ainsi grâce aux réponses des postulants et postulantes au questionnaire portant expressément sur l'emploi visé et à l'examen en ligne des curriculum vitæ à titre de contrôle de la qualité. Le gestionnaire a alors reçu les 11 curriculum vitæ présélectionnés électroniquement et a pu évaluer les candidatures plus efficacement que s'il avait utilisé les techniques manuelles habituelles.*

Source : Commission de la fonction publique du Canada, *Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale*, novembre 2002

L'augmentation continue du nombre de visites au site **emplois.gc.ca** du gouvernement du Canada dénote la volonté qu'ont les membres du public d'apprendre comment poser leur candidature en ligne et de le faire. Le nombre de visites a augmenté de 34 p. 100, passant d'une moyenne mensuelle de 953 830 visites en 2001-2002 à 1 275 211 en 2002-2003.

De toute évidence, la CFP doit poursuivre ses investissements dans les gens, les processus et la technologie, et ce à grande échelle, si elle veut que le recrutement électronique soit un succès. La CFP doit maintenant :

- évaluer les solutions technologiques offrant les possibilités optimales;
- offrir de l'aide aux gestionnaires, aux ministères/organismes ainsi qu'à la collectivité des ressources humaines;
- bâtir une infrastructure technologique qui respecte les valeurs de dotation et ne comporte aucun obstacle pour les candidats et candidates.

*La rétroaction des gestionnaires comme celle des candidats et des candidates à propos des projets pilotes de recrutement électronique a été très positive.*

### 3.2.3 Des investissements pour l'avenir et un élargissement de l'accès aux emplois

En avril 2003, tablant sur les leçons qu'elle a tirées des projets pilotes, la CFP a lancé le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), une solution technologique interne destinée à la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario. À ce jour, la réaction des gestionnaires comme des candidats et des candidates est très positive. Ce système comporte de nombreux avantages :

- Les gestionnaires responsables de l'embauche et les spécialistes des ressources humaines sont en mesure de gérer le volume de demandes d'emploi grâce à des outils informatisés de présélection se fondant sur une série d'énoncés d'expérience uniformisés.
- Les Canadiens et les Canadiennes peuvent utiliser ce système pour consulter en ligne les offres d'emploi dans l'administration fédérale, y poser leur candidature et recevoir de la rétroaction sur leurs demandes d'emploi.
- Les candidats et les candidates ont la possibilité de stocker des renseignements, ce qui leur permet de poser plus facilement leur candidature à d'autres postes et d'accélérer le processus.
- Les outils de présélection électronique fournissent aux candidats et aux candidates des renseignements précieux sur les caractéristiques des différents emplois, leur permettant ainsi de mieux cibler leur recherche.
- Ce nouveau système permet d'effectuer la présélection des demandes d'emploi rapidement, efficacement et conformément aux exigences de la fonction publique. Par conséquent, cette technologie jouera un rôle crucial pour faciliter l'abandon des zones géographiques de sélection dans le cadre du recrutement externe.

La Commission a tenu compte de l'expérience tirée des projets pilotes dans son rapport au Parlement datant de juin 2003 et intitulé *Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale : Élargissement de l'utilisation des zones nationales de sélection.* Le rapport souligne les progrès réalisés relativement à l'élimination des zones géographiques de sélection, présente le plan de la CFP visant à étendre l'utilisation d'une zone nationale de sélection et explique le financement qui sera nécessaire à la mise en œuvre de ce plan.

*La technologie jouera un rôle crucial pour faciliter l'abandon des zones géographiques de sélection dans le cadre du recrutement externe.*

L'expérience nous a appris que, si nous voulons réussir à élargir l'accès aux emplois comme prévu sans créer de problèmes, nous devrons tenir compte des trois éléments suivants :

1. **Technologie** : Nous devrons retenir la solution technologique la plus appropriée à long terme. Les normes du système devront être élaborées de manière à assurer la protection du mérite et l'atteinte des objectifs généraux de l'ensemble de la fonction publique, tels que l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.
2. **Gouvernance** : L'infrastructure qui sera développée afin de supporter les solutions de recrutement électronique devra continuer de respecter le mérite et les valeurs de dotation.
3. **Financement** : Il faudra prévoir un financement à long terme, étant donné que le coût du plan est estimé à 40 millions de dollars sur quatre ans. Cette somme va bien au-delà de la capacité financière de la CFP, et nous avons maintenant atteint une étape où les progrès dignes de ce nom seront impossibles en l'absence d'un nouveau soutien financier.

*Nous avons appris que l'un des plus grands problèmes ne réside pas tant dans la technologie à proprement parler que dans l'exercice exhaustif de renforcement de la capacité et dans le changement de culture qui devront avoir lieu au sein de la fonction publique.*

Il s'agit là de conditions *sine qua non* si nous voulons changer à long terme la façon dont se font le recrutement et la dotation.

La Commission reconnaît également le potentiel de la technologie de recrutement électronique pour la dotation interne à la fonction publique. Il serait ainsi possible d'offrir aux membres du personnel un accès accru aux occasions de perfectionnement professionnel. Comme en témoigne le chapitre sur l'égalité d'accès (chapitre 2), les restrictions en matière de zone de concours constituent l'obstacle au perfectionnement professionnel le plus souvent mentionné par les employés et employées de la fonction publique.

## 3.3 Capacité en matière de gestion des ressources humaines

| CAPACITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES |
|---|
| Dans l'ensemble |
| ▪ La Commission est consciente des efforts continus qui sont consacrés au perfectionnement de la collectivité des ressources humaines, mais elle demeure convaincue que cette question présente encore un risque pour le système. |
| Tendance |
| ▪ Dans le document *Un diagnostic de la capacité des ministères de surveiller la dotation fondée sur les valeurs et en faire rapport*, la Commission de la fonction publique fait ressortir la nécessité d'améliorer les compétences et de renforcer la capacité des ministères en ce qui concerne l'évaluation, la surveillance et l'analyse du rendement. |
| Préoccupation |
| ▪ Parmi les aspects à améliorer, mentionnons :<br>– la capacité des ministères de surveiller le rendement en dotation et d'en rendre compte;<br>– la capacité des gestionnaires de régler les problèmes de dotation et la sensibilisation à ce propos;<br>– le perfectionnement des compétences des intervenants et intervenantes en ressources humaines dans les domaines de l'évaluation du rendement, de la surveillance et de la fonction de contrôleur moderne et du recrutement électronique;<br>– le sous-renouvellement global du personnel. |

Cette question est abordée du point de vue des difficultés actuelles et des nouveaux enjeux qui auront une incidence sur la capacité future des ministères en matière de ressources humaines.

### 3.3.1 Préparer les gestionnaires à une délégation accrue des pouvoirs

*La Commission ne se préoccupe pas uniquement de la capacité actuelle des ministères en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi de l'importance accrue que prend la question en vue du projet de* Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Dans ses deux derniers rapports annuels, la Commission a désigné la faible capacité en matière de ressources humaines comme étant à la fois un problème sérieux et un risque pour le système de dotation. Il y a deux ans, nous étions surtout inquiets de l'incidence négative continue qu'avait le sous-renouvellement de la collectivité des ressources humaines sur la prestation des services, ainsi que de la capacité qu'avait le système de se préparer en vue des changements à venir. L'an dernier, on indiquait dans le rapport annuel que des progrès avaient été réalisés concernant le renforcement de cette collectivité. Les efforts avaient été réorientés et le renforcement de la capacité reposait désormais sur le recrutement de nouveaux professionnels et de nouvelles professionnelles au niveau d'entrée et sur l'examen des besoins en perfectionnement des professionnels et professionnelles d'expérience, à la lumière des nouvelles compétences et habiletés qui avaient été désignées comme nécessaires. La recommandation de la Commission, dans le rapport annuel de l'année dernière, insistait sur l'importance de continuer à renforcer la capacité à l'intérieur de la collectivité des ressources humaines. Ce faisant, l'attention s'est peu à peu tournée vers les besoins des gestionnaires, élargissant du coup le cercle d'action jusqu'aux ministères/organismes.

Bien que la Loi conserve à la CFP le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique, elle favorise la délégation des pouvoirs de dotation « à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique ». Ainsi, les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Les gestionnaires de l'exploitation doivent comprendre et exercer efficacement les pouvoirs qui leur sont délégués. Comme l'indique la section sur la planification des ressources humaines, certains ministères/organismes ont intégré les questions relatives aux ressources humaines à leur planification et à leur gestion des activités. Les efforts à l'échelle de la fonction publique demeurent toutefois principalement axés sur la collectivité des spécialistes des ressources humaines en tant que telle plutôt que sur les besoins des gestionnaires de l'exploitation et la capacité globale des ministères.

### 3.3.2 Difficultés touchant la capacité actuelle de surveiller la dotation et d'en rendre compte

La CFP a réalisé une étude sur la capacité qu'ont les ministères/organismes de surveiller la dotation et d'en rendre compte. Le document *Un diagnostic de la capacité des ministères de surveiller la dotation fondée sur les valeurs et en faire rapport (2003)* examine les forces et les faiblesses actuelles en gardant à l'esprit que l'information ainsi obtenue aura une incidence sur le cadre de délégation des pouvoirs et de responsabilisation découlant de la modernisation du système de dotation. Cette étude aborde toutes ces questions du point de vue du leadership, des rôles et des responsabilités, des outils et de la formation.

*Les principaux défis touchant la capacité en matière de gestion des ressources humaines sont le sous-financement et le manque de ressources humaines.*

- **Leadership** : On arrive à la conclusion, dans le cadre de cette étude, que, dans l'ensemble, les ministères/organismes sont conscients de l'importance que revêt une gestion des activités de renouvellement du personnel fondée sur l'évaluation du rendement. On y note toutefois que certaines organisations en étaient encore à élaborer des mesures du rendement en dotation; certaines d'entre elles avaient même besoin de ressources supplémentaires pour accomplir cette tâche.
- **Rôles et responsabilités** : On note dans l'étude l'incidence négative qu'a le manque de ressources dans la collectivité des ressources humaines sur la capacité des ministères/organismes de conceptualiser, d'analyser et d'interpréter les renseignements sur le rendement en dotation.
- **Outils** : Les outils sont les mécanismes que les ministères/organismes utilisent pour recueillir de l'information et/ou des commentaires de la part des différents intervenants. Même si ces outils devraient être plus efficients, c'est le manque de ressources et d'expertise qui pose le plus grand problème. Cette étude fait également état de réserves quant à la fiabilité des renseignements sur lesquels reposent les rapports ministériels, notamment :
  - le roulement élevé et la formation du personnel responsable de la saisie de données;
  - la complexité du codage des renseignements de dotation;
  - la faiblesse des outils et des processus de validation;
  - l'exhaustivité des fichiers et des documents, tant papier qu'électroniques;
  - une mauvaise définition des besoins en information.

- **Formation** : On note dans l'étude que les ministères/organismes ont besoin de plus de renseignements sur les critères servant à évaluer le rendement en dotation et qu'ils recherchent l'équilibre optimal entre les outils et les mesures, compte tenu de leurs ressources.

On souligne dans cette étude de la CFP que le renforcement de la base de compétences de la collectivité des ressources humaines demeure une nécessité, notamment en ce qui concerne particulièrement l'évaluation, la surveillance et l'analyse du rendement. Cela sera nécessaire pour relever les défis d'aujourd'hui et se préparer à relever ceux de demain, notamment la délégation accrue des pouvoirs aux ministères et aux organismes.

*L'intégration du recrutement électronique aux pratiques de dotation signifie que les professionnels et les professionnelles des ressources humaines ont besoin d'un niveau accru d'expertise et de connaissances.*

**Incidence du recrutement électronique**

Dans l'introduction, nous soulignions que la CFP procède à un changement fondamental, passant d'un rôle « opérationnel » à un rôle de gardien de la dotation. Les projets pilotes sur le recrutement électronique qui ont eu lieu l'année dernière sont venus renforcer ce changement fondamental en faisant ressortir que les intervenants et intervenantes en ressources humaines sont désormais considérés comme des professionnels et des professionnelles du savoir et des conseillers et des conseillères pour les gestionnaires responsables de l'embauche. Résultat : la collectivité des ressources humaines est maintenant aux prises avec de nouveaux besoins en apprentissage et en perfectionnement.

Le changement sur le plan technologique exigera de la collectivité des ressources humaines et des gestionnaires qu'ils aient un niveau d'expertise correspondant à leur rôle en dotation.

Cet élément trouve aussi écho dans l'analyse que nous avons faite des rapports ministériels sur la responsabilisation en matière de dotation, qui nous a permis de constater que les approches actuelles en matière de surveillance vont du suivi manuel chez certains petits ministères/organismes aux outils informatiques et aux sites Web chez d'autres. De toute évidence, les différents niveaux d'expertise technologique influent sur la capacité d'évaluer de façon éclairée les occasions qui s'offrent de simplifier les processus de dotation tout en protégeant les valeurs liées au mérite.

### 3.3.3 Progrès relatifs au renforcement de la collectivité des ressources humaines

L'an dernier, d'autres progrès ont été réalisés relativement au perfectionnement accru des professionnels et des professionnelles des ressources humaines, en vue de positionner les membres de cette collectivité de façon à ce qu'ils puissent relever les défis de demain. Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines a mis l'accent sur l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage couvrant les trois prochaines années. Déterminé par la nécessité de perfectionner et d'améliorer les compétences des professionnels et professionnelles des ressources humaines, l'objectif poursuivi consiste à renforcer la capacité dans le but d'améliorer le service à la clientèle, de réagir efficacement à la modernisation des ressources humaines et de favoriser l'innovation en milieu de travail. Trois aspects du rôle des spécialistes des ressources humaines sont ressortis comme étant des priorités devant retenir l'attention : le leadership et la gestion (y compris la fonction de contrôleur moderne), l'expertise fonctionnelle et la combinaison « agent du changement/relations avec la clientèle ».

La fonction publique fédérale a investi des efforts considérables dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de 72 recrues occupant des postes de niveau d'entrée dans le domaine des ressources humaines, considérant qu'il s'agissait d'une étape essentielle du renforcement de la capacité au sein de la collectivité. Selon une enquête réalisée par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, même si les nouveaux professionnels et les nouvelles professionnelles envisagent sérieusement une carrière à long terme dans la fonction publique, leurs besoins en perfectionnement professionnel doivent être comblés dès maintenant.

La CFP a renouvelé son soutien au perfectionnement de la collectivité des ressources humaines en organisant, en 2002, la Conférence nationale sur la dotation stratégique qui a réuni environ 800 intervenants et intervenantes provenant de partout dans la fonction publique. De plus, les différentes activités d'apprentissage mensuelles, comme les *Ateliers futés Plus*, ont permis de répondre à des questions précises et d'aborder plus particulièrement la délégation des pouvoirs de dotation.

# CHAPITRE 4 :
## LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE — UN CONCEPT ÉVOLUTIF

Tel que mentionné dans le présent rapport, le temps est venu pour les ministères d'assumer une plus grande responsabilisation à l'égard d'un nouveau régime de dotation et d'y investir. Dans le cadre de sa préparation pour le futur, la CFP a pris des mesures visant à donner une orientation à l'élaboration des outils, des repères et des normes de surveillance dont elle aura besoin. Le présent chapitre porte sur le rôle et les activités de la CFP au regard de la réalisation de son mandat de protection du principe du mérite.

| LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE |
|---|
| DANS L'ENSEMBLE |
| ▪ Les progrès réalisés et l'expérience acquise au cours des quatre dernières années consacrées à établir et à améliorer continuellement l'approche de surveillance fondée sur les valeurs ont permis de positionner efficacement la CFP en vue de la détermination des modalités de surveillance du nouveau cadre législatif. |
| TENDANCE |
| ▪ Des améliorations ont été continuellement apportées à l'approche de surveillance fondée sur les principes de la fonction moderne de contrôleur, les ministères prenant davantage en charge le rendement en dotation et améliorant sans cesse leurs programmes de dotation. |
| PRÉOCCUPATION |
| ▪ La Commission reconnaît la nécessité de poursuivre les démarches d'innovation et d'investissement afin d'assurer la protection d'un système de dotation fondé sur les valeurs. Un regard vers l'avenir permet de constater qu'il existe toujours des préoccupations liées à la capacité des ministères à gérer les ressources humaines. |

## 4.1 Surveillance du mérite dans le nouveau millénaire

Depuis la publication, en 1997, de l'*Examen consultatif de la dotation*, le mouvement vers un processus de dotation qui met l'accent sur les valeurs plutôt que sur une mise en œuvre aveugle des procédures a été au cœur de l'approche de la CFP. Pour s'assurer que le système de dotation continue de servir l'intérêt public, la Commission a revu et mis à jour les mesures prises pour rendre les ministères responsables des résultats de leurs activités de dotation.

*« L'habilitation engendre des responsabilités beaucoup plus grandes que la simple soumission à des règles. Les employés doivent se soucier de ce qu'ils font, de la façon dont ils le font et surtout, des résultats qu'ils obtiennent pour les Canadiens. Il ne suffit plus d'avoir suivi des règles ou de s'être conformé à une procédure. »*
— *John Tait,*
De solides assises

Cette nouvelle approche de la surveillance — fondée sur la fonction moderne de contrôleur — met l'accent sur l'évaluation du risque, sur des contrôles appropriés, sur l'efficacité de l'information de gestion de la dotation et sur les valeurs.

En raison de cette nouvelle approche, la CFP a été amenée à investir dans l'élaboration d'outils de surveillance novateurs.

Jusqu'en 1997, nous nous sommes fiés exclusivement aux vérifications pour déterminer la mesure dans laquelle les organisations se conformaient à la législation, à la réglementation et aux politiques. Depuis, nous avons mis en œuvre une approche d'autoévaluation étayée par des études de la surveillance. L'autoévaluation et la production de rapports par les ministères/organismes sont devenues des pièces maîtresses du processus de responsabilisation. Cette nouvelle approche semble convenir davantage à un programme de surveillance fondé sur les valeurs et être mieux adaptée à la réduction des niveaux de renouvellement de personnel instaurée suite à l'examen des programmes.

## 4.2 Innovations en matière de surveillance de la dotation

Une composante clé de l'approche de dotation fondée sur les valeurs a été l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation conclues entre la CFP et chaque ministère/organisme régi par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces ententes renforcent la nécessité pour la Commission de définir clairement l'obligation pour les administrateurs généraux de rendre compte à la Commission de l'exercice des pouvoirs qui leur ont été délégués, ainsi que ses propres attentes quant à sa responsabilité devant le Parlement.

| Responsabilités de la CFP | Responsabilités des administrateurs généraux |
|---|---|
| ▪ Exécuter ou déléguer toutes les activités de dotation et de recrutement conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) et aux politiques de la CFP.<br>▪ Rendre compte au Parlement de l'état de santé général du système de dotation.<br>▪ Procéder à des examens et à des évaluations systémiques.<br>▪ Effectuer des enquêtes et des vérifications. | ▪ Exécuter les activités de dotation déléguées conformément à la LEFP, au REFP et aux politiques de la CFP.<br>▪ Rendre compte à la Commission du rendement du ministère.<br>▪ Mettre en œuvre, au niveau du ministère/de l'organisme, les mesures correctives et les sanctions conformément aux directives de la CFP.<br>▪ Obtenir la contribution des représentants des employés et employées au regard de la responsabilisation ministérielle.<br>▪ Partager toute information complémentaire pertinente à la demande de la CFP. |

Les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation ont été mises en œuvre graduellement sur une période de trois ans, le tout ayant débuté en 1998. De plus, en 2002-2003, pour la première fois, l'ensemble des 72 ministères/organismes faisant partie de l'univers régi par la LEFP a produit un rapport sur leur rendement en dotation — soit une augmentation par rapport aux 39 de l'année précédente.

Ces rapports, fondés sur des indicateurs de rendement négociés qui appuient les valeurs du système de dotation, montrent de quelle façon les ministères ont utilisé les mesures de dotation pour atteindre leurs objectifs opérationnels. L'obligation de produire un rapport contribue à une plus grande prise en charge par les sous-ministres et les chefs d'organisme des pouvoirs délégués aux ministères et leur donne l'occasion de faire état de leurs réussites et de leurs difficultés en matière de dotation. En retour, la CFP :

- s'assure que le processus de rapport est fiable;
- évalue le rendement en dotation de chaque ministère;
- transmet une rétroaction à l'administrateur général;
- examine chaque entente pour s'assurer qu'elle demeure un instrument de rapport pertinent.

En 2001-2002, la CFP a élaboré et mis en vigueur une approche progressive en matière de rapports. Nous avons distribué différents questionnaires à l'intention des ministères/organismes de petite taille (moins de 400 équivalents temps plein (ETP)), de taille moyenne (entre 400 et 2 000 ETP) et de grande taille (plus de 2 000 ETP). Nous avons également demandé aux organisations d'utiliser ces questionnaires pour nous relater leurs expériences de dotation. Cette démarche a donné lieu à la production de rapports plus uniformes et, selon bon nombre de ministères/organismes, a allégé le processus administratif lié à ces rapports.

Au cours de la prochaine année, nous utiliserons les renseignements contenus dans ces rapports pour établir des repères en matière de rendement. En consultation avec les ministères/organismes, la Commission entend établir et communiquer des critères plus rigoureux et simplifiés de bon rendement en dotation. Ces critères serviront de base à l'élaboration d'un meilleur processus de responsabilisation pour le nouveau cadre de gestion des ressources humaines qui pourrait résulter de l'adoption de la législation sur la modernisation des ressources humaines.

La CFP collabore activement avec les ministères/organismes pour les aider à améliorer leur rendement en dotation. Ainsi, la Journée d'apprentissage de la CFP sur la responsabilisation offerte en 2003 a permis aux ministères/organismes et à la CFP de partager les pratiques exemplaires, d'évaluer les innovations et de discuter des difficultés auxquelles le système de dotation fait face. Au cours de la prochaine année, nous continuerons d'aider les gestionnaires à adapter et à mettre en œuvre des programmes de suivi efficaces pour veiller à ce que les risques en matière de dotation soient bien gérés.

Au cours de l'exercice visé, la Commission a approuvé un nouvel outil visant à renforcer le programme de surveillance actuel de la CFP. Cet outil nous permet d'obtenir des renseignements de nature régionale. Les membres du personnel peuvent consigner leurs observations, positives et négatives, concernant les pratiques et les tendances des ministères/organismes en matière de dotation. Cette démarche améliore notre capacité d'assurer le respect des valeurs et du principe du mérite, de suivre l'état de santé global du système de dotation et d'en faire rapport. En outre, il nous est possible d'intervenir rapidement lorsqu'une analyse des tendances en signale la nécessité.

Un deuxième outil sera mis au point pour renforcer le suivi et assurer une gestion plus rigoureuse de l'application du *Décret d'exclusion sur les langues officielles* dans la fonction publique. Ce décret permet aux candidats et candidates qui ne répondent pas aux exigences linguistiques d'être nommés à un poste bilingue à nomination non impérative, sous réserve qu'une fois nommés ils suivront la formation linguistique nécessaire au cours de la période prévue de deux ans.

Outre les nouveaux outils susmentionnés, nous avons mené un certain nombre d'études au cours de l'exercice afin de préciser notre rôle de surveillance. Parmi ces études :

- une vérification spéciale visant le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ);
- une étude de la capacité des ministères/organismes à contrôler leurs programmes de dotation et à en faire rapport;
- des sondages auprès des gestionnaires et des candidats et candidates ayant participé à un processus de dotation;
- des analyses du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*.

Ces ouvrages sont évoqués ailleurs dans le présent rapport.

## 4.3 Appels, enquêtes et mesures correctives prises par la CFP

Bien qu'ayant mis l'accent sur une approche d'apprentissage pour l'amélioration du rendement en dotation des ministères, la Commission a également relevé chaque année un certain nombre de situations nécessitant des mesures correctives pouvant aller jusqu'à l'annulation de nominations et au retrait des pouvoirs délégués.

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a le pouvoir d'annuler une nomination et d'imposer des mesures correctives si, à la suite d'une enquête, elle conclut à une pratique frauduleuse ou à une infraction au *Règlement* pendant un processus de sélection. Au cours du dernier exercice, la CFP a annulé 20 nominations.

À la suite d'enquêtes, la Commission a également supprimé des listes d'admissibilité le nom de 13 candidats et candidates pour empêcher leur nomination. En outre, la Commission a imposé d'autres mesures correctives visant 120 concours qui avaient donné lieu à des appels accueillis. Parmi ces mesures, on a noté la tenue de nouveaux processus d'évaluation, l'examen de candidatures additionnelles ou l'annulation de processus de sélection. Chez les ministères/organismes, on n'a relevé aucune annulation des pouvoirs délégués. Toutefois, un certain nombre de mesures ont été prises pour aider les ministères à mieux gérer les pouvoirs en question.

Quant aux tendances relevées en 2002-2003, on note que 1 604 processus de sélection ont fait l'objet d'un appel. Ceux-ci, auxquels s'ajoutent ceux reportés de l'année précédente, représentent les 1 687 dossiers traités et fermés. On a également relevé 160 appels accueillis au regard de processus de sélection, ce qui représente 9 p. 100 du nombre total des appels.

L'an dernier, du total des appelants et appelantes, 8 p. 100 ont vu leur appel accueilli, 19 p. 100 ont vu leur appel rejeté, 62 p. 100 ont retiré leur appel et 11 p. 100 n'avaient pas le droit de présenter un appel.

En 2002-2003, 70 p. 100 des décisions ont été rendues dans le délai standard prescrit de 14 jours civils. En raison de la complexité de certaines affaires, la durée moyenne du processus décisionnel a été de 15,8 jours.

Pour ce qui est des enquêtes menées par la CFP en 2002-2003, 34 p. 100 du nombre de plaintes reçues ont fait l'objet d'une enquête comparativement à 39 p. 100 en 2001-2002. En outre, en 2002-2003, 32 p. 100 des dossiers fermés avaient été jugés fondés comparativement à 11 p. 100 en 2001-2002.

## 4.4 Renforcement des relations de la CFP avec le Parlement

La CFP a appris par expérience qu'un dialogue véritable et suivi avec le Parlement est essentiel à l'élaboration de politiques visant à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes ainsi qu'au meilleur intérêt de la fonction publique. En qualité d'organisme parlementaire, il nous est difficile d'élaborer des politiques adéquates sans la contribution réfléchie, raisonnée et attentive du Parlement. Les débats qui ont eu lieu récemment au sujet des zones nationales de sélection, de Faire place au changement et du favoritisme bureaucratique mettent en évidence l'importance des apports parlementaires. Lorsque la possibilité de discuter de nos préoccupations avec les députés et les députées ainsi qu'avec les sénateurs et les sénatrices s'est présentée, il nous a été plus facile d'élaborer de nouvelles politiques visant à répondre à des problèmes particuliers. Nous souhaitons que, dans l'avenir, se présentent d'autres occasions de travailler ensemble de façon constructive, tout particulièrement avec les comités parlementaires.

Dans son rapport publié en décembre 2002, la vérificatrice générale a déclaré : « La reddition de comptes est une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, soit à la fois des résultats obtenus à la lumière des attentes convenues et des moyens employés. » Nous appuyons ce point de vue. Toutefois, cette norme ne peut être respectée que si un organisme indépendant comme le nôtre peut entretenir une collaboration régulière avec les comités parlementaires.

L'expérience nous amène à appuyer bon nombre des observations récentes formulées par ceux et celles d'entre nous qui comptent sur le Parlement pour obtenir des directives et une orientation pertinentes. Lorsque les rencontres avec les comités parlementaires sont sporadiques, il est difficile de bâtir un dialogue fructueux.

En 2002-2003, la CFP a poursuivi ses efforts pour tisser des liens avec le Parlement. À deux reprises, la Commission a été invitée à rencontrer les membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires pour discuter du projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Il s'agissait d'une première présence de la CFP devant un comité des opérations gouvernementales depuis 1996.

La CFP est très heureuse de l'occasion qui lui est donnée de collaborer avec le Parlement à l'étude de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Dans le cadre de cette présentation, la CFP a fait part de recommandations visant à renforcer la législation afin d'assurer l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique. Un certain nombre de recommandations liées au renforcement des relations de la Commission avec les parlementaires ont été acceptées, notamment :

- une modification de la loi afin d'accorder à la CFP un rôle accru relativement à la révision des compétences;
- l'accroissement des échanges avec le Parlement : une disposition permettant à la CFP de diffuser des rapports aussi souvent qu'elle le juge nécessaire comme moyen de renforcer ses relations avec le Parlement;
- la nomination du président en vertu du grand sceau, conformément à la pratique en vigueur pour les mandataires du Parlement.

En février 2003, la CFP a fait parvenir le premier numéro de son bulletin parlementaire à chaque député et députée et à chaque sénateur et sénatrice, et un deuxième numéro a été publié en juin 2003. Ce bulletin se veut un autre véhicule grâce auquel la CFP peut échanger de l'information avec les parlementaires sur des questions d'intérêt pour les Canadiens et Canadiennes.

La CFP maintient son engagement à entretenir, voire à améliorer, des relations solides et efficaces avec le Parlement. Ce n'est que grâce à de meilleures relations que nous pouvons nous assurer que la CFP reflète les intérêts des Canadiens et Canadiennes ainsi que ceux de la fonction publique.

## 4.5 Une nouvelle politique de dotation et un nouveau cadre de surveillance

Malgré les progrès réalisés pour améliorer la dotation, le passage d'un système s'appuyant sur des procédures à un système fondé sur des valeurs est un processus long qui comporte un changement culturel important. Un certain nombre d'éléments et de risques pourraient éventuellement influer sur l'intégrité du processus de dotation et, ultimement, sur la qualité de la fonction publique.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* proposée pourrait certes créer un système de dotation plus souple, à la fois nécessaire et souhaitable, mais cette démarche n'est pas sans poser plusieurs défis.

### 4.5.1 ÉTABLIR LA POLITIQUE DE DEMAIN

*Une approche de dotation fondée sur les valeurs demeure la meilleure façon de s'assurer que l'effectif de la fonction publique lui permettra de répondre aux exigences d'un monde de plus en plus complexe.*

Parce que la législation proposée se présente sous forme d'une loi habilitante, les modalités pratiques de fonctionnement du système de dotation seront déterminées en grande partie dans la politique et, dans certains cas, dans les règlements établis par la CFP et l'employeur.

En fait, la politique sera élaborée à plusieurs niveaux. Ainsi, nous pourrions élaborer un groupe principal de politiques applicables à tous les ministères/organismes, mais les organisations disposeraient d'une grande latitude pour concevoir sur mesure leurs propres approches et politiques. C'est pourquoi il nous faudrait établir et faire connaître notre approche au tout début du processus afin que les organisations puissent comprendre les paramètres d'élaboration de systèmes de dotation adaptés.

L'approche fondée sur les valeurs, inhérente à la législation, permettrait de s'éloigner de l'application de règles pour s'appuyer davantage sur le jugement des gestionnaires qui prennent les décisions en matière de dotation. Une telle démarche exigerait une approche décisionnelle plus poussée ainsi que l'excellence en matière de gestion des ressources humaines, y compris :

- une planification stratégique des ressources humaines;
- des structures de systèmes et de responsabilisation efficaces;
- de bonnes communications;
- un jugement professionnel et un comportement conforme à l'éthique;
- un solide système de surveillance capable de déceler rapidement les risques afin de les contrer pour assurer l'intégrité globale des nominations.

La CFP a étudié ces questions pendant plusieurs années. Nous demeurons convaincus qu'une approche de dotation fondée sur les valeurs est la meilleure façon d'assurer la prise en charge du processus de dotation par tous et toutes et de faire en sorte que l'effectif de la fonction publique lui permettra de répondre aux exigences d'un monde de plus en plus complexe.

### 4.5.2 Maintenir l'intégrité du processus de nomination

Pour s'acquitter de son rôle qui est d'assurer l'intégrité globale du processus de nomination, la CFP pourrait, en vertu de la nouvelle loi, s'appuyer sur ses dispositions clés, plus particulièrement sur les principes énoncés dans le préambule du projet de loi.

Dans notre quête d'un juste équilibre entre la souplesse en dotation inhérente à la législation et la garantie d'intégrité du processus de nomination, nous pourrions adopter les objectifs suivants au regard de la politique, de la délégation des pouvoirs et de la responsabilisation, conformément à l'approche suivie au cours des dernières années.

*La CFP pourrait prendre des mesures pour assurer un équilibre entre souplesse en dotation et nécessité d'assurer l'intégrité globale du processus de nomination.*

- Par le biais de la politique, la CFP pourrait définir les valeurs essentielles, les principes et les comportements susceptibles de guider la prise de décisions par les gestionnaires dans le processus de dotation.
- Dans la mesure du possible, la CFP pourrait éviter d'imposer des exigences stratégiques prescriptives et des procédures détaillées susceptibles de compromettre l'approche souple fondée sur les valeurs inhérente à la législation. Toutefois, la CFP publierait des lignes directrices visant les principales activités de dotation pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées.
- Toute cette démarche aurait pour but de déléguer le plus de pouvoirs possible tout en établissant des exigences plus précises dans des domaines délicats comme la dotation des postes clés de cadre de direction. La CFP conserverait certaines fonctions comme la gestion d'un site Web central sur les emplois afin d'assurer un accès équitable à tous les Canadiens et Canadiennes.
- La CFP serait tenue de mettre au point le cadre de surveillance d'un système de dotation modernisé en consultation avec tous les autres intervenants, à savoir les ministères/organismes, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les agents négociateurs. Parce que la législation proposée confierait à tous les intervenants la responsabilité de l'application de la loi, la CFP aurait pour tâche de veiller à éviter tout double emploi et chevauchement en déterminant conjointement avec lesdits intervenants les paramètres du cadre de surveillance, de façon à intégrer les besoins en matière de rapports tout en respectant leur indépendance.

*Les processus de nomination dans le cadre de concours annoncés devraient être maintenus comme caractéristique importante du nouveau régime de dotation.*

- La CFP pourrait améliorer son mode de protection de l'intégrité du processus de nomination, y compris le mérite, grâce à une relation d'apprentissage suivie avec les ministères/organismes qui inclurait des vérifications, des sondages, des études, des interventions et des enquêtes sur place. Il s'agit d'activités exigeantes en main-d'œuvre qui n'ont pas été souvent entreprises depuis les réductions des ressources découlant de l'examen des programmes. La CFP pourrait se donner comme objectif de revoir et d'adapter ces outils, de se doter des compétences requises pour les utiliser et de procéder à l'évaluation des risques nécessaire pour les appuyer. Il faudra donc investir de nouveaux fonds pour procéder à une mise en œuvre efficace de ces outils.
- La CFP assurerait un suivi dynamique du système de dotation pour veiller à ce que les ministères/organismes exercent les pouvoirs de la Commission de façon appropriée. La constatation d'irrégularités, le cas échéant, amènerait la CFP à prendre des mesures pour les corriger, notamment imposer des conditions de délégation plus rigoureuses. Cependant, de telles restrictions s'appliqueraient uniquement aux ministères/organismes concernés et seulement dans les situations où on aurait relevé un problème, car il n'y aurait pas lieu de les appliquer aux ministères ayant affiché un bon rendement. En fait, seuls les ministères/organismes où les irrégularités décelées pourraient avoir une incidence sur l'ensemble du système pourraient être visés par des exigences stratégiques complémentaires.
- La CFP rendrait compte au Parlement de l'état de santé global du système de dotation l'informant notamment des progrès dans les secteurs cruciaux, des préoccupations liées au système et des risques éventuels au regard du principe du mérite.
- La nouvelle loi pourrait exiger que la CFP procède à une évaluation des organismes distincts qui, au nom de leur personnel, demandent des droits de mutation dans les ministères/organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Grâce à son expérience de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), la CFP a mené de telles activités pendant trois ans. Nous nous inspirerons donc des leçons apprises de cette expérience auprès de l'ADRC pour nous acquitter de nos responsabilités en vertu de la nouvelle loi.
- La Commission et les parlementaires se disent préoccupés par le fait que la nouvelle loi puisse donner lieu à moins de concours ou de processus de nomination annoncés. En fait, certaines personnes ont soulevé la question de la disposition d'interprétation qui stipule que la Commission n'est pas tenue d'étudier plus d'une candidature avant de procéder à une nomination fondée sur le mérite. Bien qu'une telle démarche puisse convenir dans de nombreux cas, il sera nécessaire de faire appel à l'orientation et au suivi de la Commission pour assurer un juste équilibre entre les processus de recrutement et de dotation annoncés et non annoncés.

## 4.6 Le rôle du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

*Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique est un important mécanisme de collaboration gouvernementale qui renforce le système de dotation.*

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) a été constitué en 1999 comme organisme de consultation tripartite réunissant des représentants et représentantes des ministères/organismes, des agents négociateurs et de la CFP. Le CCCFP est un important mécanisme de collaboration qui renforce le système de dotation, et les commentaires formulés par les participants et participantes constituent un élément essentiel du rôle de surveillance de la CFP.

Au cours de la dernière année, grâce au CCCFP (y compris son comité de direction et ses groupes de travail), la CFP a pu profiter à la fois de la contribution des ministères/organismes et de celle des agents négociateurs pour examiner certains éléments, anciens et nouveaux, en matière de ressources humaines, notamment :

- l'utilisation des répertoires de préqualification;
- la détermination et la prise en compte de solutions pour contrer les obstacles à la mobilité;
- le suivi des nouvelles lignes directrices et ententes de délégation de pouvoirs de nomination sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique.

La création par le CCCFP d'un modèle de codéveloppement qui pourrait servir à orienter l'élaboration de nouveaux cadres et de nouvelles politiques en vertu de la législation sur la modernisation proposée est arrivée à un moment particulièrement opportun.

La CFP a élaboré un projet de protocole de consultation pour le CCCFP que le Conseil a bien accueilli. En fait, le CCCFP pourrait être le moyen d'amener les intervenants de la fonction publique à contribuer à l'élaboration d'une politique et d'un cadre de délégation et de responsabilisation complémentaires de la nouvelle législation.

# Addenda

Ce texte est un complément au chapitre 4 du Rapport annuel 2002-2003 de la Commission de la fonction publique du Canada présenté au Parlement.

**4.7 Autres sujets - Agence des douanes et du revenu du Canada**

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* confère à la Commission de la fonction publique (CFP) la responsabilité de vérifier la compatibilité des principes du programme de dotation de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) avec les principes régissant la dotation sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). S'il y a compatibilité, les membres du personnel de l'ADRC peuvent être mutés à des organismes régis par la LEFP.

En 2002-2003, la CFP a déterminé que les principes régissant la dotation à l'ADRC étaient compatibles avec les valeurs véhiculées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, et que l'ADRC respectait ces principes dans l'exécution de son programme de dotation. Cette conclusion est fondée sur les relations qu'entretient la CFP avec le personnel de l'ADRC, la surveillance continue des vérifications et des évaluations du programme de dotation de l'ADRC et une analyse du rapport annuel sur la dotation à l'ADRC.

Le Parlement révisera la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* en 2004-2005. En vue de cette révision, la haute direction de l'ADRC prévoit revoir les composantes du programme de dotation à l'ADRC. La CFP examinera ce processus de révision.

# CHAPITRE 5 :
## CONCLUSION

*La CFP entend adapter et modifier son programme de surveillance pour qu'il soit encore plus rigoureux, mais pour ce faire, il faudra un investissement substantiel qui serait consacré plus particulièrement au rétablissement de sa capacité de vérification.*

Pendant plusieurs années, le gouvernement du Canada a œuvré à un processus de changement de culture concernant le système de dotation. Ce changement visait non seulement les conseillers et conseillères en ressources humaines et la CFP, mais tous les gestionnaires responsables de l'embauche et les cadres supérieurs des ministères, y compris les administrateurs généraux et les chefs d'organismes.

Un changement aussi fondamental dans un processus essentiel à une saine gestion des affaires gouvernementales ne peut se réaliser facilement ou rapidement. Ainsi que les défis mentionnés précédemment le démontrent, il reste encore beaucoup de travail à faire. La CFP entend adapter et modifier son programme de surveillance pour qu'il soit encore plus rigoureux, mais pour ce faire, il faudra un investissement substantiel qui serait consacré plus particulièrement au rétablissement de sa capacité de vérification.

La mise en œuvre de la législation présente de nouveaux défis qu'il faut relever. Le Parlement peut en toute confiance compter sur la CFP pour réagir rapidement aux enjeux auxquels le système de dotation fait face.

ANNEXES

# ANNEXES

## DÉFINITION DES VALEURS ET PRINCIPES DE DOTATION

### VALEURS LIÉES AUX RÉSULTATS

***Compétence***
Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.

***Impartialité***
Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

***Représentativité***
La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail canadien.

### VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS

***Égalité d'accès***
Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.

***Justice***
Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.

***Transparence***
Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant le méthodes et décisions de dotation.

### PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

***Souplesse***
Ce principe favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers du ministère.

***Efficience***
Ce principe favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

# RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES

Cette année, les graphiques statistiques sont intégrés au texte du rapport, et des renseignements supplémentaires sont accessibles par Internet à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm.**

***Données sur les activités d'embauche et de dotation***

Pendant l'année écoulée, la CFP a amélioré sa méthode d'estimation afin d'offrir de l'information de meilleure qualité sur les activités d'embauche et de dotation. Auparavant, l'estimation se faisait à partir de codes d'activité financière afin de connaître les déplacements latéraux et régressifs dans un ministère; or, depuis deux ans, ces codes sont en voie d'élimination du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de sorte que les données sur les déplacements latéraux et régressifs de même que sur les nominations intérimaires ne sont que partielles pour le dernier exercice.

L'amélioration du processus d'estimation a une incidence sur l'information de base portant sur les employés et employées nommés pour une durée indéterminée et pour une période déterminée. Pour de plus amples renseignements sur la méthode d'estimation, prière de communiquer avec la CFP.

***Source des données***

L'information sur les activités d'embauche et de dotation provient des données reçues du fichier sur les titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce fichier est tiré du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). La Division de la gestion de l'information a mis au point une série d'algorithmes qui, appliqués aux fichiers, servent à la CFP à produire la compilation officielle des activités d'embauche et de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de paie transmises par les ministères. Comme c'est le cas pour tout processus d'estimation, le fichier obtenu peut contenir des erreurs de compilation provoquées par la façon dont les ministères choisissent les codes de paie de TPSGC pour générer une intervention de paie. Ces fichiers fournissent toutefois d'importantes données pour la planification des ressources humaines et l'étude des tendances en dotation.

***Équité en matière d'emploi***

Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones sont obtenues en appariant les nominations et les mutations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2003. On obtient les données sur les femmes au moyen du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Pour les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité à l'externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité à l'externe sont fondées sur les données de l'*Enquête sur la santé et les limitations d'activités* (ESLA) *de 1991*.

Les estimations de la disponibilité à l'interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les employés ou employées nommés pour une durée indéterminée ou pour une période déterminée d'au moins trois mois au 31 mars de l'exercice précédent, sauf les personnes qui travaillent pour des employeurs distincts qui ne sont pas couverts par l'univers du Conseil du Trésor.

Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et régressifs et des nominations intérimaires entre les diverses catégories ou au sein d'une même catégorie, la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des activités de dotation pertinentes pendant l'exercice en cours pour déterminer la disponibilité à l'interne.

***Première langue officielle***
Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans les tableaux concernant la première langue officielle, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

## ACTIVITÉS D'EMBAUCHE ET DE DOTATION

***Activités d'embauche***
Les activités d'embauche incluent les nominations *externes*, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi que le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants*.

***Activités de dotation***
Nomination *externe*
Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Activité de dotation *interne*
Nomination et/ou mutation incluses dans « Déplacements latéraux et régressifs » d'un employé ou d'une employée au sein d'un ministère ou entre ministères ou organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Déplacements latéraux et régressifs ».

**Déplacements latéraux et régressifs**
Les déplacements latéraux et régressifs regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Le processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ne peut faire de différence entre les mutations latérales et les mutations.

**Dotation temporaire**
Inclut l'embauche d'étudiants et d'étudiantes et de personnel temporaire, les nominations pour une période d'emploi déterminée et les nominations intérimaires.

**Emploi pour une durée indéterminée**
Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

**Emploi pour une période déterminée**
Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance, pour lequel la personne est nommée selon l'article 25 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Inclut également les emplois pour une période spécifique en cas d'urgence.

**Étudiants, étudiantes — embauche d'étudiants, d'étudiantes**
Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

**Exigences linguistiques du poste**
Le statut linguistique d'un poste.

**Nominations temporaires**
Incluent les nominations pour une période d'emploi déterminée et les nominations intérimaires.

# Décrets d'exemption

***Décret d'exemption et Règlement sur les recours en matière de répertoires de préqualification (C.P. 2002-639, le 18 avril 2002)***

Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* a été modifié le 24 juillet 2001 afin de permettre la création de répertoires de préqualification. Un répertoire de préqualification est un répertoire de personnes entièrement évaluées et qualifiées qui ne sont pas classées en ordre de mérite. Un répertoire de préqualification est créé lorsqu'il est nécessaire de combler plusieurs postes semblables. Les nominations selon le mérite individuel sont faites à partir du répertoire en fonction des besoins organisationnels déterminés par le ou la gestionnaire.

En vertu des textes législatifs en vigueur, les nominations faites à partir de répertoires de préqualification, à l'exception de celles qui visent le groupe de la direction (EX), sont assorties du droit d'appel. On était d'avis que le processus de recours devait être tout à fait différent du processus d'appel existant afin d'obtenir l'appui des ministères et des agents négociateurs. Les ministères et les agents négociateurs ont généralement convenu qu'une méthode de recours différente, conforme aux recommandations du Groupe de travail du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique sur les recours, serait plus efficace que le droit d'appel existant.

Le *Règlement* prévoit un processus de recours fondé sur l'intérêt individuel, qui permettra de communiquer aux personnes en cause une information pertinente, près du point où la décision est prise, afin que la direction résolve le différend. Le *Règlement* prévoit également l'examen des décisions ministérielles par un tiers indépendant.

***Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du ministère des Finances (C.P. 2002-1052, le 13 juin 2002)***

Ce décret d'exemption est nécessaire afin de procéder à la promotion de L. Farber.

L'administrateur général du ministère des Finances a demandé à la Commission de la fonction publique d'effectuer cette nomination en dépit du fait que le fonctionnaire en question ne satisfait pas aux exigences linguistiques du poste auquel il sera nommé. Ce fonctionnaire possède une expertise unique et de très haut niveau qui fait en sorte que sa contribution est essentielle au fonctionnement maximal de la politique d'impôt au sein du ministère des Finances et du gouvernement du Canada.

On estime qu'il est le mieux qualifié pour ce poste, sauf sur le plan des exigences linguistiques. On estime élevé le risque que ce fonctionnaire puisse quitter de façon prématurée la fonction publique et qu'il soit impossible de trouver une remplaçante ou un remplaçant approprié.

Les nominations de niveaux EX-5 sont effectuées à la suite d'un processus annuel de promotion touchant l'ensemble de la fonction publique. Le fonctionnaire en question ne peut y participer puisqu'il n'est pas bilingue. Le plus récent processus de promotion de cette nature s'est terminé à la fin de l'été 2001.

Dans les circonstances particulières à ce cas, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le présent décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite et de l'article 20 relativement à la connaissance et à l'usage des langues officielles.

***Décret d'exemption concernant la nomination d'une personne à un poste du Service correctionnel du Canada (C.P. 2002-2073, le 3 décembre 2002)***

Ce décret d'exemption est nécessaire afin de régulariser la nomination de L. Kloot.

L. Kloot a participé à un concours public dont l'admissibilité était limitée aux citoyennes et citoyens canadiens tel que le permet la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Toutefois, l'avis de concours qui a été publié dans un journal local ne mentionnait pas que seulement les citoyennes et citoyens canadiens étaient admissibles. L. Kloot a répondu à cet avis et elle a été jugée la plus qualifiée. Son nom fut placé en tête de la liste d'admissibilité qui comprenait dix noms, dont ceux de neuf citoyennes et citoyens canadiens, et elle fut nommée. Le Service correctionnel du Canada s'est rapidement rendu compte de son erreur de présélection et il en a informé la Commission de la fonction publique. Cette erreur a permis, contrairement à l'article 17 de la LEFP, que L. Kloot soit nommée avant les citoyennes et citoyens canadiens jugés qualifiés.

La Commission de la fonction publique a établi un comité d'enquête et l'a chargé de faire l'examen de la nomination de L. Kloot. Le comité d'enquête a recommandé que la Commission de la fonction publique révoque la nomination en question. La recommandation a été acceptée. Cependant, L. Kloot a obtenu, de la Section de première instance de la Cour fédérale du Canada, un sursis d'exécution de la révocation en attendant que l'on dispose de sa demande en révision judiciaire. La Cour a aussi indiqué que, puisque L. Kloot avait soulevé devant le comité d'enquête la possibilité de prendre un décret d'exemption afin de régler la situation, la Commission de la fonction publique aurait dû se pencher sur cette question.

Il a été établi que L. Kloot avait clairement identifié dans sa demande d'emploi qu'elle n'était pas citoyenne canadienne et que sa bonne foi dans cette affaire ne pouvait être mise en doute.

Il a aussi été établi que L. Kloot fait preuve d'un rendement professionnel entièrement satisfaisant, qu'elle est indispensable à la prestation d'un nouveau programme de formation destiné aux détenus ayant des problèmes de toxicomanies et que le Service correctionnel du Canada a déjà investi d'importantes sommes de deniers publics (traitement, avantages sociaux, formation spécialisée) en cette personne. Si on devait mettre fin à son emploi, les détenus pourraient être privés de ce programme de formation pendant plusieurs mois. Il faudrait recruter et former à grands frais une ou un autre agent de programme habilité à dispenser ce programme. Le Service correctionnel du Canada tient à maintenir L. Kloot dans son emploi.

Il est à souligner que les deux citoyens canadiens qui avaient le droit d'être nommés avant L. Kloot ont maintenant reçu des offres d'emploi de la part du Service correctionnel du Canada.

Dans les circonstances particulières à ce cas, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la LEFP. Le présent décret régularise la nomination de L. Kloot, pour une période indéterminée, en exemptant sa nomination de l'application des dispositions de la LEFP ayant trait à la citoyenneté, à la période de stage (L. Kloot a terminé avec succès sa période de stage) et aux droits de nomination en priorité d'ordre légal et réglementaire.

# EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

***Demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique***

En vertu du paragraphe 33 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cet employé ou de cette employée ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il ou qu'elle occupe advenant son retour dans le poste s'il ou si elle n'obtient pas sa candidature ou ne se fait pas élire.

Pendant la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003, la Commission a reçu quatre demandes de congé de fonctionnaires qui désiraient se porter candidat ou candidate à des élections provinciales qui ont eu lieu ou auront lieu en 2003. Les quatre demandes de congé ont été accordées par la Commission.

Entre le 1er avril 2002 et le 31 mars 2003, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 12 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou « à titre amovible » (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

## Exemptions particulières

| Numéro du décret | Durée | Nom | Titre |
|---|---|---|---|
| C.P. 2002-700<br>2002.04.29 | à titre amovible à compter du 13 mai 2002 | Melvin Cappe | Conseiller spécial auprès du premier ministre |
| C.P. 2002-705<br>2002.04.29 | à titre amovible à compter du 13 mai 2002 | Claire Morris | Sous-ministre (Affaires intergouvernementales) Bureau du Conseil privé |
| C.P. 2002-714<br>2002.04.29 | à titre amovible à compter du 13 mai 2002 | Michael Wernick | Sous-ministre délégué de Patrimoine canadien |
| C.P. 2002-1338<br>2002.08.06 | à titre amovible à compter du 3 septembre 2002 | André Juneau | Administrateur général du Bureau de l'infrastructure du Canada |
| C.P. 2002-1340<br>2002.08.06 | à titre amovible à compter du 3 septembre 2002 | Robert Fonberg | Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé |
| C.P. 2002-1342<br>2002.08.06 | à titre amovible à compter du 3 septembre 2002 | Janice Charette | Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultation), Bureau du Conseil privé |
| C.P. 2002-1346<br>2002.08.06 | à compter du 7 août 2002 jusqu'au 28 janvier 2003 | Thomas Lee | Conseiller spécial auprès du sous-ministre de Patrimoine canadien |
| C.P. 2002-1348<br>2002.08.06 | à titre amovible à compter du 3 septembre 2002 | Pierre Reid | Conseiller spécial auprès du sous-ministre, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec |
| C.P. 2002-1536<br>2002.09.17 | à titre amovible à compter du 23 septembre 2002 | Ruth Dantzer | Secrétaire associée du Conseil du Trésor |
| C.P. 2002-1538<br>2002.09.17 | à titre amovible à compter du 23 septembre 2002 | Carole Swan | Sous-ministre déléguée de l'Industrie |
| C.P. 2002-1540<br>2002.09.17 | à titre amovible à compter du 23 septembre 2002 | Jean-Claude Bouchard | Sous-ministre délégué des Pêches et des Océans |

## BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

***Internet***

Site Web : **www.emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

***Administration centrale***

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

### BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

***Atlantique***

*Bureau régional*
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

*Bureaux de secteur*
1505, rue Barrington, 17e étage Nord
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-4698/
1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6620/
1-800-645-5605
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-0458/
1-800-645-5605
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 566-7030/
1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

***Québec***

*Bureau régional et secteur de Montréal*
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1-800-532-9397

*Bureau de secteur*
Gare maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec) G1K 4K1
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : 1-800-532-9397

***Capitale nationale et Est de l'Ontario***

*Bureau régional*
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1-800-532-9397

***Centre et Sud de l'Ontario***

*Bureau régional*
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131/
1-800-387-0776
InfoTel : 1-800-645-5606
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Courriel : **psctor@psc-cfp.gc.ca**

***Région centrale des Prairies***

*Bureau régional*
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 984-4636/
1-800-645-5606
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

*Bureaux de secteur*
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486/
1-800-645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

2220, 12e Avenue, bureau 400
Regina (Saskatchewan) S4P 0M8
Renseignements : (306) 780-5720/
1-800-645-5605
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

***Région de l'Ouest et du Nord***

*Bureau régional*
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134/
1-800-645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1-800-532-9397

*Bureaux de secteur*
Édifice Harry Hays
220, 4e Avenue S.-E., bureau 830
Calgary (Alberta) T2G 4X3
Renseignements : (403) 292-5032/
1-800-645-5605
Télécopieur : (403) 292-5435

757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026/
1-800-645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1-800-532-9397

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique) V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-0588/
1-800-645-5605
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900/
1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2440/
1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990
Édifice 607, bureau 1
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Renseignements : (867) 979-2990/
1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 979-2897